

# Atoleiros

Revista Militar do Campo Militar de Santa Margarida  
e da Brigada Mecanizada Independente



Ano I - Nº1 - ABR99



# SUMÁRIO



3  
Editorial

4  
a NATO  
face à mudança

9  
o Comando e Chefia Militar  
na sociedade contemporânea

14  
a BMI em  
Operações Multinacionais

17  
Operações de apoio à Paz  
- a postura -

18  
3º BIMoto/SFOR

21  
Os sistemas electrónicos  
na segurança às instalações  
das Unidades do Exército

24  
Instrução de Quadros:  
um hábito perdido?

27  
SITREP

31  
Escola Primária do CMSM

32  
Jardim de Infância do CMSM

33  
Educação Física e Desportos

35  
Livros

## FICHA TÉCNICA

### *Atoleiros*

Revista Militar do Campo Militar de Santa Margarida  
e da Brigada Mecanizada Independente

DIRECTOR:

Comandante do CSM/BMI  
Brigadeiro Jorge Manuel Silvério

REDACÇÃO:

SIIRP/OG/BMI

PROPRIEDADE:

OG/CSM - 2250 Constância

EXECUÇÃO GRÁFICA:

Tipografia Papelaria Marques  
Rua Direita, 23 • 2140-001 Carregueira

Tiragem: 500 Exemplares

Depósito Legal n.º 135479/99

Preço: 500\$00



# Editorial

*Ao escolhermos "Atoleiros" para título da nossa Revista Militar fomos ao encontro das nossas raízes e até ao longínquo seis de Abril de 1384, um dos marcos da longa caminhada que, desde Ourique, os Soldados de Portugal vêm percorrendo para garantirem a independência e liberdade da Pátria.*

*Revista essencialmente técnico-militar, "Atoleiros" pretende constituir-se num espaço onde todos os militares e particularmente os Quadros que servem no Campo e na Brigada, tenham a possibilidade de transmitir conhecimentos e experiências adquiridas no quotidiano da sua actividade na instrução e no treino operacional, bem como no cumprimento de missões no âmbito das operações de apoio à paz e na frequência de cursos e estágios.*

*Para a consolidação deste projecto, contamos com o entusiasmo e criatividade dos Comandantes das Unidades do Campo e da Brigada e dos seus Oficiais e Sargentos e com a sua activa contribuição, pelo estudo e reflexão, para o aperfeiçoamento da operacionalidade da Brigada e do Exército.*

*Contamos, também, com a participação de outras Unidades e particularmente das Escolas Práticas das Armas e Serviços que utilizam o Campo Militar para o completamento da formação dos seus quadros e que nesta "Escola de Armas Combinadas" vêm materializada uma parte fundamental da componente operacional resultante da sua prestimosa acção.*

*Assumimos este desafio, conscientes das dificuldades que teremos de ultrapassar para mantermos e consolidarmos "Atoleiros", mas confiantes no futuro que as Mulheres e os Homens que servem em Santa Margarida ajudarão a construir e que passa, também, pela manutenção de uma Revista Militar que prestigie o Campo, a Brigada e o nosso Exército.*

Jorge Manuel Silvério  
Brigadeiro

## Introdução

Não querendo iniciar este trabalho com a estafada expressão com que geralmente se iniciam todos os trabalhos no âmbito da estratégia e das relações internacionais, onde sempre se refere a queda do muro de Berlim, como o facto que mais marcou o século e todas as relações subsequentes entre os Estados, e entre estes e as organizações internacionais à escala planetária, quero sim, iniciar este trabalho num passado mais recente, ou seja após a redefinição do Conceito Estratégico da Aliança Atlântica e da redefinição do novo conceito de segurança alargado para a NATO (Broad Concept of Security) e consequente necessidade levantada por parte da Aliança em se aprofundarem e fortalecerem os laços entre esta organização e as diversas Organizações Internacionais Europeias que têm um papel importante na implementação deste último conceito, tais como a União Europeia, a OSCE (Organização de Segurança e Cooperação Europeia), UEO (União da Europa Ocidental).

O novo conceito estratégico da NATO e a redefinição do novo conceito de segurança alargado para a NATO serviram de suporte à reunião da cimeira da NATO de Madrid e à consequente reunião efectuada em Sintra, tendo sido a base de trabalho de toda a Aliança nestes últimos anos que tem permitido reconceptualizar e reorganizar a Aliança Atlântica.

Aliado a tudo isto temos assistido, por parte da ONU nos últimos anos por inexistência de um aparelho militar próprio, a uma "repartição" do trabalho

# a NATO face à mudança

estratégico, no âmbito de operações de paz ou que não de guerra (fora do âmbito do artº 5º de constituição da NATO), com as organizações existentes que trabalham no âmbito da segurança e defesa, com capacidade efectiva em termos militares de efectuarem esse trabalho, de que é exemplo a intervenção da NATO na ex-Jugoslávia, e a intervenção da OSCE recentemente no KOSOVO.

Pretende-se neste pequeno ensaio apresentar as principais mudanças da organização da NATO e analisar quais as suas consequências para Portugal bem como analisar os novos conceitos que a NATO está tentando implementar como consequência deste novo ambiente estratégico, nomeadamente os conceitos de CJTF (Combined Joint Task Force), de IESD (Identidade Europeia de Segurança e Defesa), bem como referir as condições que a NATO impõe aos países com pretensões a fazerem parte desta

organização.

Não está no âmbito deste trabalho prospectivar acerca do Novo Conceito Estratégico que se encontra a ser estudado no âmbito da Aliança, e que provavelmente terá como consequência a definição de novos conceitos tendo em vista a sua implementação.

## Principais mudanças na organização, e suas consequências para Portugal

A NATO como sabemos possui dois comandos principais o ACE e o ACLANT. Após a cimeira de Madrid e dada a retracção do aparelho militar em todos os países aliados foi necessário proceder a uma reorganização nos comandos principais da NATO, tendo o ACE sido reorganizado em dois Comandos Regionais, em vez dos três, que tem tido até a presente data, ou seja um Comando Regional ao Norte da Europa e um Comando Regional ao Sul da



Europa, sendo os Alpes em linhas gerais a linha de separação entre estes dois Comandos. (Prevê-se que esta nova estrutura seja activada em Dezembro de 1999).

Para Portugal o facto da Espanha ter entrado para a estrutura militar da NATO, e ter conseguido que no seu território fosse estabelecido um comando terrestre dependente do SACEUR, e simultaneamente ter conseguido que o território das Canárias fosse retirado ao comando do CINCIBERLANT dependente do SACLANT, e passasse a estar dependente do seu comando terrestre, levanta alguns problemas políticos e estratégicos nomeadamente na atribuição futura das forças da nossa componente terrestre, (pois muito embora o território nacional nunca tenha estado englobado na área nem do SACLANT nem do SACEUR, a este último comando estavam atribuídas algumas unidades da nossa componente terrestre quer ao ARCC quer ao LANDSOUTH).

Para obviar este facto foi decidido que as forças da nossa componente terrestre a serem utilizadas no âmbito do SACEUR, deveriam continuar a ser na dependência directa do comando Sul da Europa, ou seja do LANDSOUTH, e não do Comando Regional da componente terrestre a ser estabelecido em território espanhol, bem como que o território, nacional continental que até à data não se encontrava englobado na área nem do SACLANT nem do SACEUR, passasse a estar integrado no SACLANT, na dependência directa do CINCIBERLANT, deixando este comando de ser como até aqui um comando exclusivamente Aero-Naval, para passar a ser um comando conjunto, onde estarão representadas todas as componentes de forças.

Esta passagem do CINCIBERLANT a comando conjunto, implica um esforço da parte da componente terrestre em

termos de planeamento de forças e suas possíveis utilizações, bem como implica a "atribuição" suplementar de forças da componente terrestre aos comandos do SACLANT.

Maioritariamente ao SACLANT são atribuídas forças baseadas nas forças armadas dos EUA, e este comando contrariamente ao SACEUR não tem áreas atribuídas aos comandos subordinados o que nos levanta um problema, porque para a estratégia dos EUA, Portugal só constitui um interesse importante do ponto de vista Aero-Naval, e não do ponto de vista terrestre, o que torna a atribuição do território nacional ao SACLANT inócua em nossa opinião.

Historicamente as ilhas dos Açores têm assumido desde sempre uma grande importância para os EUA pois qualquer intervenção das Forças Armadas dos EUA, no teatro de operações Europeu ou do Médio Oriente, quer no âmbito da NATO, (artigo 5º ou não), quer no âmbito da sua política de defesa externa, necessitam do arquipélago dos Açores como base de apoio logístico.

Caso não venham a ser constituídos os CJTF HQ a que me refiro no capítulo subsequente, ao CINCIBERLANT só podem ser atribuídas em termos terrestres

responsabilidades logísticas para apoio a qualquer intervenção NATO em operações fora do âmbito do Artº 5º, não se conseguindo vislumbrar de momento qualquer outro tipo de acção.

## O Conceito CJTF HQ (Combined Joint Task Force Head Quarter)

O conceito CJTF (Combined Joint Task Force) nasceu para satisfazer a necessidade de integrar os países que embora não pertencentes à NATO tenham aderido a EAPC (Euro Atlantic Partnership, ou seja países com os quais a NATO assinou acordos PFP de Partnership for Peace), na realização de manobras conjuntas, ou na possível constituição de forças para intervir em operações fora do âmbito do art.º 5 da constituição da Aliança, que não de guerra e Out of Área (fora das fronteiras dos países que integram a NATO).

Para se implementar o conceito CJTF, na prática surgiu a necessidade de se criar um conceito complementar a este, o conceito CJTFHQ.



O conceito CJTF e o seu complementar CJTFHQ, estão em fase de experimentação na NATO, para se conseguirem tirar ilações quanto à sua validade, eventual alteração ou modificação.

O exercício Strong Resolve, último grande exercício realizado pela Aliança Atlântica no âmbito de operações que não de guerra, envolveu a participação de todos os países membros da Organização e da Roménia, país membro da EAPC, tendo sido o maior exercício realizado pela NATO (fora do âmbito do artº 5), quer em termos de número de unidades, quer em termos de pessoal empenhado, serviu como laboratório de experimentação destes dois novos conceitos, pois para além de se ter constituído uma força conjunta com um país da EAPC, criou-se um Quartel General Conjunto para comandar e controlar esta força, embarcado num navio de guerra dos EUA, navegando no Atlântico Norte.

Após uma análise feita à "posteriori" do exercício, os comandos NATO chegaram à conclusão da necessidade premente de se constituírem dois CJTF HQ



fixos, a funcionar em permanência, dotados de meios capazes de conjugarem a eficiência com a flexibilidade, pois um Quartel General Conjunto para funcionar eficazmente quer seja para exercícios quer seja para efectuar missões que não de guerra, para além de ter que ter uma organização eficiente, necessita que existam Regulamentos e Normas de Execução Permanentes, bem como necessita que exista pessoal com experiência, automatização de procedimentos e de formas de actuação, e conhecimento mútuo. O número aventado da necessidade de serem constituídos dois Quartéis Gerais (CJTFHQ), tem a ver com o facto de poderem ter que ser efectuadas mais que uma intervenção ou operação em simultâneo, facto que não é de descuidar uma vez que está neste momento a decorrer uma operação no território da Bósnia-Herzegovina e simultaneamente

está em fase de planeamento e preparação uma operação para intervenção no território Sérvio do Kosovo.

Os actuais e futuros comandos NATO, existentes são fundamentais para estarem preparados para executar a missão primária para o qual foram criados, ou seja para efectuar operações englobadas no âmbito do art. 5, em operações convencionais dentro do âmbito da segurança e defesa dos países membros da Aliança Atlântica, não podendo e não devendo ser desviados dessa missão primária.

A implementação de CJTF HQ(s) antevê-se que venha a ser polémica no âmbito da NATO, uma vez que a existência de uma ou mais que uma estrutura de comando fixa e a sua consequente manutenção, implica um dispêndio muito vultuoso de verbas, numa altura em que os países que integram a NATO estão a efectuar políticas de constricção de despesas no que se refere à segurança, tendo inclusivamente a última reorganização dos comandos NATO sido feita tomando em consideração princípios economicistas.

Cabe pois aos militares o papel de tentar influenciar a classe política no sentido de a levar pela RAZÃO, a decidir pela criação duma ou mais estruturas de comando fixas,





podendo-se aproveitar a título de exemplo, e sem implicar grandes gastos em estruturas, o quartel general da Nato que vai ser desactivado quando for implementada a nova organização em Dezembro de 1999.

## O Conceito IESD dentro da NATO

A Construção do conceito de Identidade Europeia de Segurança e Defesa, tem sido objecto de discussão na construção da Europa.

A construção da União Europeia, assenta em três pilares sendo um desses pilares fundamentais a PESC (Política Externa de Segurança Comum). A construção deste pilar tem gerado alguma controvérsia pois é o pilar mais sensível no aprofundamento da construção da União Europeia.

Até à corrente data nenhum passo definitivo foi dada na construção Europeia tendo em vista a passagem de uma política de segurança para uma Política de Defesa Comum autónoma, uma vez que existem diferentes sensibilidades neste domínio entre os países que constituem a União Europeia.

Os Estados Unidos da América desde o fim da Segunda Guerra Mundial sempre têm influenciado e

conduzido as decisões Europeias no tocante às matérias de defesa e segurança, influência essa que tem sido no cômputo geral favorável à Europa, pois a NATO tem sido o garante da paz e da estabilidade no Continente Europeu nos últimos cinquenta anos.

A Europa hoje como ontem é um interesse vital para os EUA, e estes têm sempre tentado evitar que a Europa em termos de defesa, se autonomize em relação à sua tutela.

Na última CIG (Conferência Intergovernamental da União Europeia), os EUA através de recurso a conversações bilaterais com diferentes governos Europeus, conseguiram influenciar a decisão final da CIG, no sentido de que a NATO continuasse a ser a organização de Segurança responsável pela segurança e defesa da Europa, evitando assim que se quebrasse o elo transatlântico.

Após a presidência da União Europeia pela Inglaterra em Birmingham os Estados que constituem a União Europeia, decidiram que a Segurança e Defesa da Europa só teria viabilidade dentro da própria NATO tendo vingado a opinião que desde sempre foi defendida e liderada pelo Reino Unido, e que sempre foi secundada pelo Estado Português em todos os "FORA".

Evidentemente que para a União Europeia também existem problemas no âmbito da tecnologia, e dos elevados investimentos incompatíveis que teriam que ser

efectuados no domínio da defesa, pelo menos no tocante a sistemas de informação e controlo, e de transporte estratégico.

Neste momento a NATO pretende continuar a marcar a agenda Europeia, tendo em termos conceptuais adoptado o conceito de IESD para o desenvolver no seu seio, com a anuência de todos os países que constituem esta Organização, pois como sabemos na Aliança Atlântica todas as decisões são tomadas por consenso entre todos os países que a integram.

Para dar nova forma a este conceito, a NATO está implementando e desenvolvendo relações bilaterais com a UEO, a nível de consultas, troca de informação, cooperação e outros, tendo para isso tomado as seguintes medidas:

- Atribuiu o cargo de Deputy SACEUR a um oficial general proveniente de um país Europeu (estando neste momento este cargo atribuído a um oficial general de nacionalidade Britânica).
- Flexibilizou a sua estrutura no sentido de atribuir o comando dos vários comandos regionais a oficiais Europeus
- Estabeleceu acordos no sentido de envolver elementos dos diversos Quartéis Gerais da NATO no planeamento de operações da UEO.
- Pretende que a UEO esteja envolvida e participe no planeamento operacional de defesa da NATO.
- Está planeando a execução do primeiro exercício conjunto a realizar entre a NATO e a UEO para o ano 2000.

Até ao momento a realização eventual de operações por parte da UEO com meios da NATO só poderá eventualmente ser equacionada em termos teóricos, num cenário em que para a Europa haja interesses vitais ou importantes em jogo, não os havendo para os EUA. Este cenário por ora, só pode ser equacionado do ponto de vista teórico.

# O Alargamento da NATO

O alargamento da NATO tem sido uma das discussões que ultimamente mais polémica tem levantado, pois para a maioria dos analistas, este estaria indelevelmente ligado ao alargamento da União Europeia.

O alargamento da NATO foi decidido na conferência de Madrid, tendo sido imediatamente encetados contactos com alguns países da ex-Europa de Leste, que já tinham assinado acordos de PFP com a NATO.

Numa primeira fase está decidido que entrarão para a Organização em 1999 por altura das comemorações do cinquentenário da criação da Aliança Atlântica três países, nomeadamente as Republicas Checa, Húngara, e Polaca.

Dado que qualquer decisão a tomar dentro da NATO tem que ser obtida por via consensual, os países membros da Aliança Atlântica encontram-se em fase de ratificação da entrada destes países na estrutura militar.

Tendo em vista o actual e o futuro alargamento da Organização, foram definidos alguns objectivos a atingir pelos países aspirantes a integrar a estrutura militar da Aliança Atlântica, sendo que as Forças Armadas destes países têm que fazer um esforço baseado em oito áreas consideradas pela NATO como fundamentais que passo a discriminar:

- Que possam vir a ser interoperáveis com as restantes forças da Organização.
- Que possam vir a contribuir efectivamente em termos de força para um aumento de potencial de combate da Aliança Atlântica.

- Que venham a possuir sistemas de comando e controlo, eficazes na interoperabilidade da Força.
- Que possuam ou venham a possuir a breve trecho sistemas capazes de garantirem a defesa aérea.
- Que o seu corpo doutrinário esteja de acordo com a doutrina e procedimentos da Aliança Atlântica.
- Que possuam meios de apoio logístico.
- Que disponham de infra-estruturas capazes de puderem funcionar como Host Nation Support em caso de necessidade
- Que estejam em vias de modernização efectiva

Este esforço nestas oito áreas pode ser efectuado de uma forma gradual, sendo necessário, no mínimo que numa primeira fase as Forças Armadas destes países à data da entrada plena na NATO possuam:

- Forças de reacção.  
Instalações militares capazes e em quantidade para a eventual recepção de forças de outros países membros da NATO.
- Que estejam preparadas para contribuir com forças para as Forças de Reacção Rápida da Aliança.
- Que possuam um sistema de comando e controlo das suas forças a funcionar eficaz e eficientemente.
- Que sejam capazes de em termos logísticos poderem funcionar como "Host Nation Support".
- Que possuam capacidade de defesa aérea.
- Que já tenham uniformizado a sua doutrina e procedimentos com os procedimentos e doutrina da NATO.
- Que os seus membros possuam na

sua maioria capacidade de comunicação em termos linguísticos, numa das línguas oficiais da NATO.

Numa segunda fase a curto e a médio prazo devem possuir capacidade de sustentação logística, bem como devem proceder a ajustamentos estruturais por forma a poderem participar com meios, nas forças de reacção rápida da Aliança Atlântica.

Algumas nações pertencentes à EAPC (Euro Atlantic Partnership) que assinaram acordos de PFP, aspiram a entrar na Aliança, sendo necessário que a NATO em relação a estes países intensifique o diálogo, por forma que estes, a breve trecho, reúnem as condições mínimas para poderem ser admitidos como membros de pleno direito. Para isso é necessário que a NATO efectue convites a estes países por forma a que estes possam participar em reuniões da NAC +1, onde adquiriram os conhecimentos necessários ao desempenho das missões futuras dentro da Organização.

Neste momento a NATO está a desenvolver conversações simultâneas com 8 países aspirantes a serem admitidos como membros de pleno direito.

Torna-se difícil prospectar o futuro passo a dar no sentido do alargamento, sabendo-se contudo que no ano 1997 foi definido em conferência de Chefes de Estado que este processo só iria ser reaberto em meados do ano de 1999.

## Conclusões

Podemos afirmar que a NATO está em profunda mudança no sentido de se adaptar às novas realidades do mundo, mudança essa que implica que sejam formulados novos conceitos teóricos por forma a que esta organização, continue a ser o bastião que tem permitido à Europa viver em paz desde a II Guerra Mundial, conceitos esses que foram explanados ao longo deste trabalho.

Para além destes conceitos um novo grande "conceito" está a ser reformulado, para que a NATO consiga efectivamente fazer face aos novos desafios, ou seja o seu novo "Conceito Estratégico" que poderá trazer grandes e profundas alterações, organizacionais bem como uma nova reconceptualização teórica, da organização para fazer face aos novos desafios e às novas ameaças.

Nuno Miguel Pascoal Dias Pereira da Silva  
Maj Inf



## 1. Introdução

Abstrair o estudo da Instituição Militar da época histórica, do tipo de sociedade dominante e da natureza do poder político é ignorar dimensões essenciais ao seu entendimento. É que a Instituição Militar, como as outras, responde a imperativos que não são só militares

- nem estes serão, porventura, os mais determinantes - não podendo deixar de ter em conta o contexto social e político e as grandes transformações que nele se produzem. Ora, vive-se desde há alguns anos um período de profundas transformações de estruturas políticas,



# O Comando e Chefia Militar na sociedade contemporânea

económicas, sociais e culturais na sociedade, arrastando consigo a alteração de valores e de comportamentos.

Cada geração é filha de um passado e produto do seu tempo. No nosso tempo convivem aqueles que olham a realidade - plagiando Fernando Namora - uns, de forma passiva e cansada e, porventura, com medo do amanhã; outros, ressentidos, sentem a mudança como uma agressão que lhes é dirigida; outros, ainda, julgam-se ameaçados pela sobrevivência dos dias de ontem e tentam apressar o futuro; e na juventude, em geral, arde a euforia da renovação e do acerto com o tempo e a sedução pelo risco. A Instituição Militar não é, também, alheia a esta problemática. Relativamente ao exercício do comando e chefia há, os que enfatizam os aspectos institucionais formais e os que salientam os seus aspectos funcionais; os que têm uma perspectiva essencialmente técnico-profissional e os mais sensíveis aos aspectos humanos; os que praticam um comando indiferenciado e os que desenvolvem um comando personalizado; os que têm um

concepção mecanicista e os que preconizam uma abordagem sistémica.

Assim, constitui finalidade deste artigo, analisar a problemática do comando e chefia na instituição militar no contexto da sociedade contemporânea e à luz dos contributos recentes da psicologia do comportamento.

## 2. Conceitos

Com base na bibliografia citada, podemos definir comando como, por um lado, a acção de comandar e, por outro, o atributo essencial do comandante, isto é, o poder de autoridade que lhe é conferido, por virtude do seu posto ou função, para dirigir, coordenar e controlar forças militares que lhe estão subordinadas, tendo em vista o cumprimento da missão atribuída. Com o mesmo apoio bibliográfico, podemos entender por chefia, por um lado, a acção de chefiar e, por outro, a capacidade ou arte de influenciar e dirigir indivíduos, duma maneira tal que se consiga a obediência, a confiança, o respeito e a cooperação leal, tendo em vista o cumprimento da missão da forma desejada.

Postas as coisas nestes termos, parecerá, "a priori", que o comando e chefia é uma acção simples e de contornos claros. Procuraremos, demonstrar que, ao invés, o comando e chefia é um processo bem mais complexo.

## 3. Elementos do Comando e Chefia

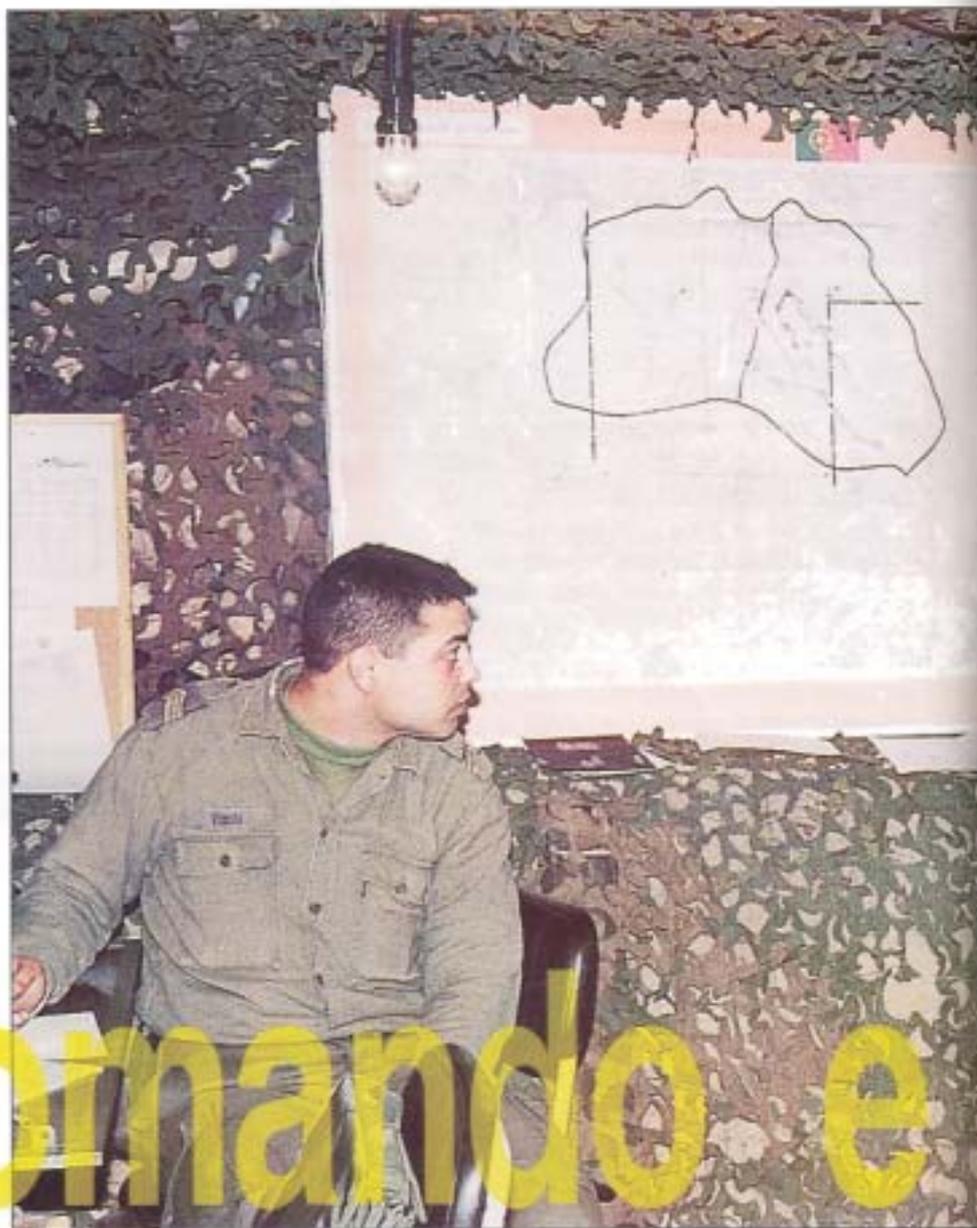
Num comando autocrático, próprio dos regimes absolutistas do passado, os cargos resultavam, directa ou indirectamente, da posição social da pessoa do comandante e o elemento dominante era o formal ou



institucional, representado pelo poder de autoridade, exercido, por norma, de uma forma despótica. Hoje, na linguagem corrente, este tipo de comando é normalmente associado àquele em que o comandante tem propensão para decidir de forma unilateral, sem consultar os seus subordinados. Num comando profissionalizado, próprio da sociedade contemporânea, ao poder de autoridade, exercido agora num quadro de legalidade, é acrescentada a exigência de um segundo elemento, de natureza funcional, traduzido na competência. Analisemos cada um destes elementos.

A Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira define autoridade como o "direito ou poder de mandar, de obrigar, ou o direito de se fazer obedecer" e, nos termos do Estatuto dos Militares das Forças Armadas "o exercício do poder de autoridade tem como limites a Constituição e as demais leis da República, as convenções internacionais e os costumes da guerra"(Artº 14º - 3). Ou seja, o exercício da autoridade pressupõe a sua conformidade com o quadro jurídico-constitucional nacional e com o direito internacional.

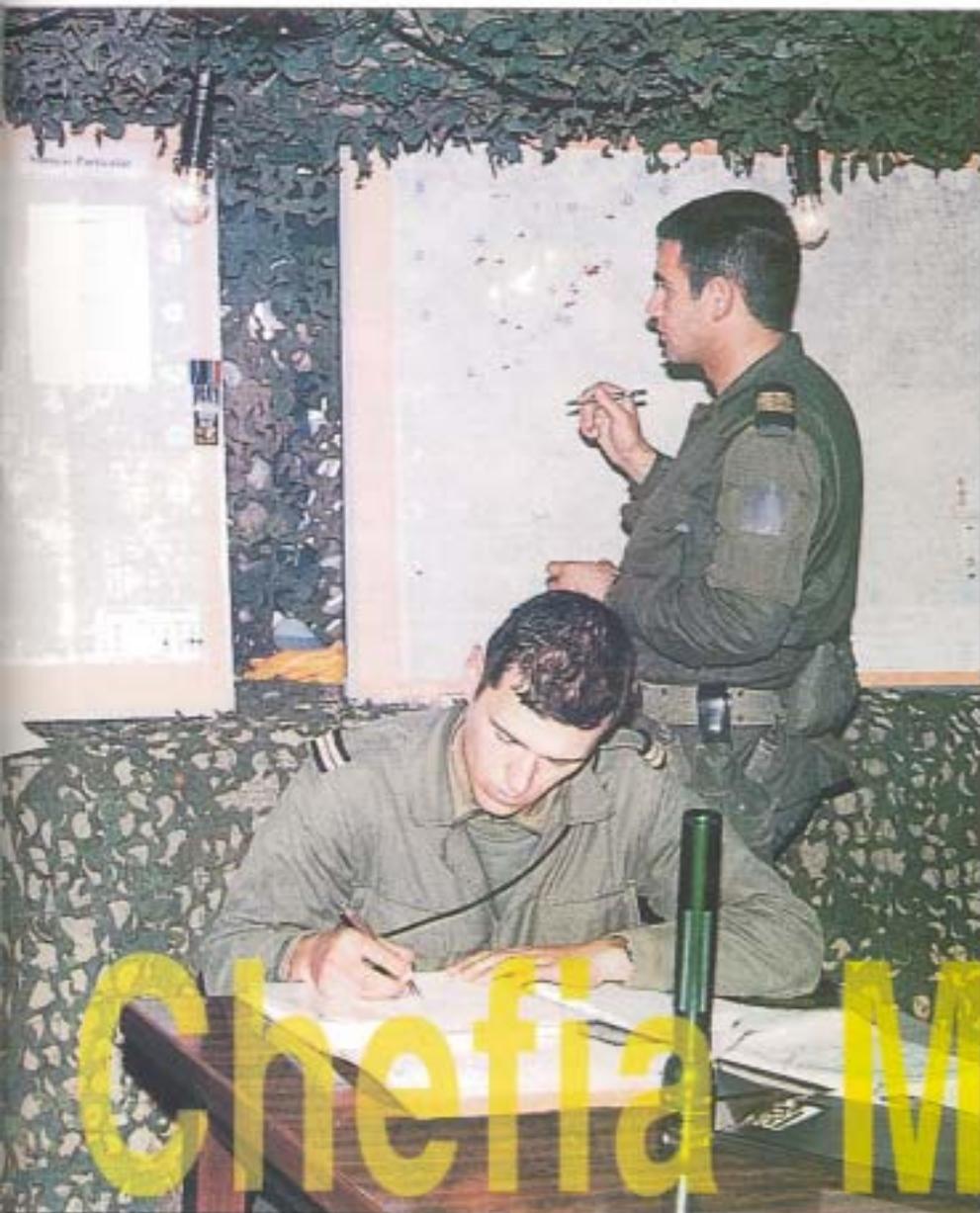
Por competência entendeu-se durante muito tempo a capacidade técnico-profissional para definir objectivos e executar as tarefas indispensáveis ao desempenho eficaz da missão. Mas, limitar a competência profissional apenas à capacidade técnico-profissional, ignorando a importância das qualidades pessoais que permitam ao comandante motivar os subordinados e conseguir deles a obediência, a confiança, o respeito e a cooperação leal e, dessa forma, obter uma maior eficácia no cumprimento da missão, ou reduzi-la a uma simples relação unilateral entre o comandante ou chefe e os subordinado, seria esquecer o seu elemento mais nobre e dignificante - a motivação - e distorcer completamente o sentido autêntico do comando e chefia na actualidade. É o que procuraremos fundamentar e desenvolver nos pontos seguintes.



#### 4. O Comando e Chefia como sistema

Realizando-se a acção de comando e chefia, predominantemente, em torno de um sistema de relações entre pessoas, a sua compreensão requer a identificação dos factores e dos processos que influenciam a constituição e o desenvolvimento dessa rede de relações, o que remete, obrigatoriamente, para os domínios da psicologia do comportamento, segundo a qual todo o comportamento é relacional. As investigações de Piaget e de Joseph Nutt neste domínio puseram em relevo o papel determinante do

sistema de relações interpessoais no desenvolvimento da personalidade, das capacidades e das aptidões dos indivíduos, concebendo, o último, o comportamento como uma interacção indivíduo-mundo, ou como um sistema de relações recíprocas, biofisiológicas, cognitivas e sociais, do sujeito com os outros sujeitos e com as respectivas condições de existência ou situações da vida. Nesta perspectiva relacional, as necessidades constituem os factores dinâmicos fundamentais do comportamento e a sua concretização depende da organização de um sistema de meios-fins, requerendo um conjunto mais ou menos complexo de actividades mediadoras, envolvendo, segundo Binet, três



elementos dinâmico-funcionais fundamentais do comportamento: a direcção ou comando, a adaptação finalista, ou escolha e elaboração dos meios em relação aos fins, e a crítica ou controlo, isto é, a adequação ou ajustamento dos meios aos fins.

Apoiando-nos nestas teorias e transpondo-as para o tema em análise, o comando e chefia militar tem que ser visto, igualmente, como um sistema aberto, complexo e dinâmico, que não pode deixar de reflectir em cada momento, para além dos aspectos orgânicos próprios, as múltiplas relações, interindividuais umas, entre comandantes ou chefes e os subordinados, inerentes aos processos de educação, formação, aculturação e socialização, e interestruturais outras, de relacionamento da Instituição

Militar, enquanto subsistema dentro do mais geral sistema social e político, com outros sistemas e subsistemas que consubstanciam o meio envolvente. Necessita, em primeiro lugar, como condição indispensável e como qualquer outro sistema relacional, de uma direcção clara e precisa, da responsabilidade primária do comandante ou chefe, sob a forma de ordem, instrução, directiva ou plano, ainda que verbal, que deve guiar as escolhas dos meios com vista a alcançar o objectivo; impõe, em segundo lugar, um processo de selecção e coordenação dos meios mais adequados ao fim em vista, de entre a pluralidade dos possíveis; exige, por último, o controlo ou ajustamento constante dos meios ao objectivo perseguido, segundo a direcção inicialmente proposta. Apesar do papel fundamental e prioritário da

direcção, é a acção de controlo que constitui a peça fundamental do mecanismo mental inerente ao processo de comando e chefia. Da adequada organização de um sistema de meios-fins, isto é, da organização de relações significativas e ajustadas entre os meios e o objectivo, depende o dinamismo das actividades mediadoras, ou seja, a motivação, aspecto muito importante para o tema que estamos a tratar. A desmotivação ou desinteresse por uma actividade intermediária radica, muitas vezes, na ausência de sentido, na inexistência ou na fragilidade da estrutura das relações entre os meios disponíveis e o fim a alcançar. Este modo específico de funcionamento da motivação confere ao comando e chefia uma perspectiva temporal, que o liberta das contingências do presente, projectando-o no futuro, permitindo-lhe um comportamento de antecipação e de preparação à distância dos meios mais adequados à concretização do objectivo desejado e exercendo, simultaneamente, uma influência no comportamento no sentido da concretização do conteúdo das expectativas (efeito de pigmaléon). Muito mais que o passado é, sobretudo, o futuro que determina o comportamento das pessoas, o que permite compreender a afirmação de Miguel Torga de que quem não tem futuro não pode ter passado.

Dada a multiplicidade das interações que se verificam numa sociedade, cada vez mais aberta, evoluída, complexa e globalizada, o processo de comando e chefia tende, cada vez mais, também, a extravasar o âmbito militar restrito, para se relacionar não só com todas as influências que a sociedade, através das suas estruturas culturais, económicas e políticas, exerce, directa ou indirectamente, sobre os indivíduos (e vice-versa), mas também com a própria evolução auto-estruturante de cada indivíduo no seu processo de desenvolvimento intelectual. Compreende-se, assim, que o sistema de comando e chefia possa apresentar acentuadas tensões dinâmicas, de resistência e outras, sobretudo em períodos de mudança, de indeterminação e de imprevisibilidade. A teoria relacional explica que, na maioria



das vezes, a resistência à mudança radica na incerteza acerca do comportamento das outras pessoas perante a inovação, independentemente de se reconhecerem as vantagens do comportamento novo, na medida em que toda a incerteza gera ansiedade, insegurança e receio de se ficar isolado ao tomar uma atitude nova. A solução reside numa maior participação dos subordinados na discussão dos problemas e na procura das soluções. De outra forma será muito difícil que eles se empenhem e se comprometam pessoalmente num projecto que recebam por encomenda ou sugestão de outrem. A teoria relacional reforça, igualmente, a indispensabilidade de o comando e chefia assentar em relações interpessoais personalizadas, afectivas e fecundas, pois, de outra forma, o próprio sistema relacional fica comprometido, bloqueado ou inibido. Da mesma forma, o êxito do comando e chefia não pode ser concebido como resultante, exclusivamente, das características e aptidões dos comandantes ou chefes, nem, mesmo, das destes e dos subordinados, mas como resultante de uma convergência de factores em que os primeiros e os segundos bem como outros elementos circunstanciais são protagonistas activos.

## 5. O Comando e Chefia Militar na sociedade contemporânea

Na perspectiva relacional que desenvolvemos, o comando e chefia militar nada tem já a ver com as concepções mítico-ideológica ou heróica promovidas



durante muito tempo no interior da Instituição Militar por meio de formas de auto-conhecimento que o subordinavam a factores vocacionais inatos ou a valores tradicionais orgânicos e exclusivos da Instituição.

Actualmente, quer na linguagem corrente quer no âmbito da psicologia e da pedagogia, a palavra vocação é utilizada para designar a maior aptidão, capacidade, tendência, propensão ou inclinação de um indivíduo para uma determinada profissão ou ocupação, entre aquelas que estão ao seu alcance. Trata-se, portanto, de uma perspectiva instrumental, que arrasta consigo problemas de orientação e de selecção profissional. Mas os aspectos ligados à profissionalização, à modernização e ao processo de socialização, tendem a fazer diluir os valores próprios da Instituição Militar, o que deve implicar um mais exigente exame vocacional dos candidatos e uma maior atenção ao fortalecimento entre os militares dos sentimentos de auto-estima da sua Instituição, como estrutura distinta das restantes.

Sendo o comando, conceptualmente, o exercício de um poder de autoridade formal e a

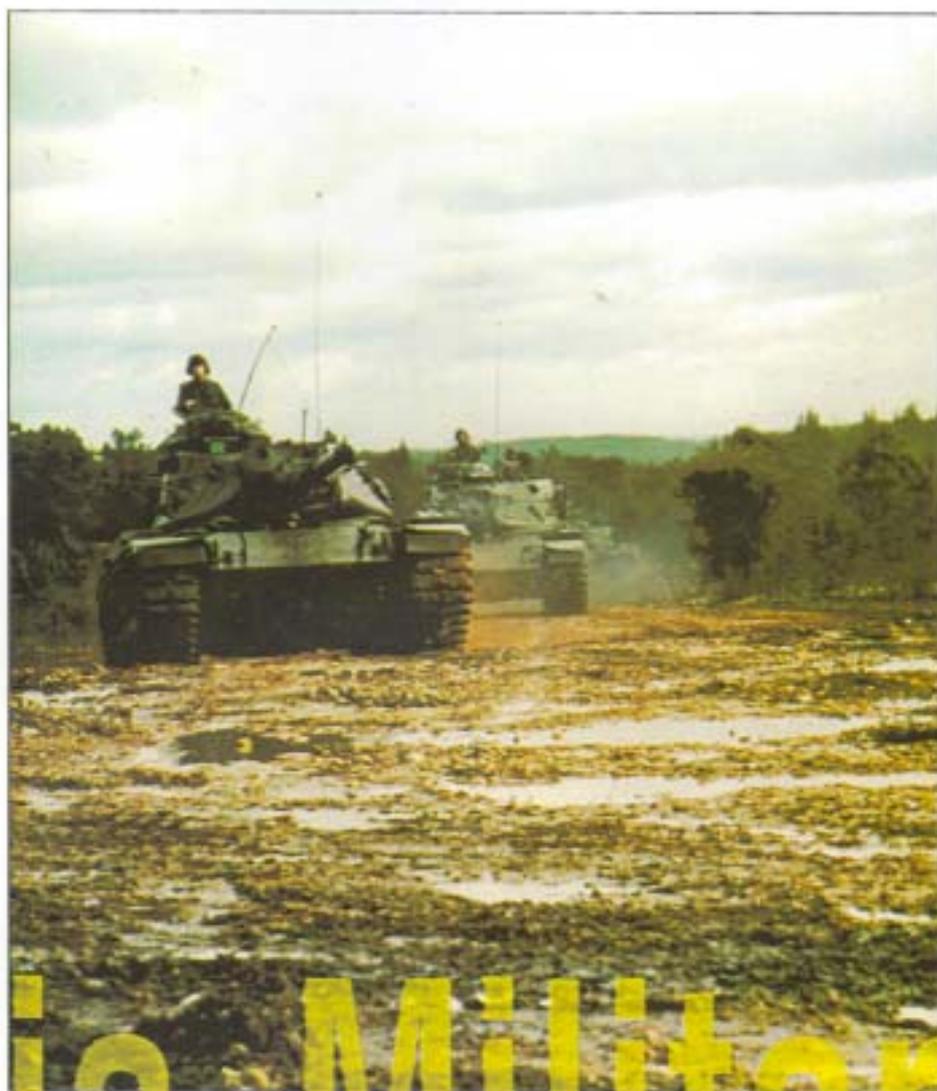
chefia uma arte que radica numa autoridade natural, a perspectiva sistémica relacional e a própria evolução da sociedade tendem a aproximar os dois conceitos e a torná-los complementares. É impensável hoje um comando assente apenas no poder efectivo e distante do comandante, como é igualmente impensável uma chefia desprovida de autoridade efectiva.

Na sociedade democrática contemporânea, o comando e chefia militar tem de ser exercido no respeito pela lei e pelos princípios, valores e liberdades próprios do Estado de direito democrático; tem de ser baseado na dignidade da pessoa humana e no respeito dos direitos fundamentais dos indivíduos; tem de conseguir a adesão voluntária dos subordinados aos objectivos da organização, envolvendo-os activamente na execução das tarefas, criando um clima de harmonia, congregando vontades, polarizando sentimentos, incentivando a iniciativa e a criatividade e integrando e potenciando as capacidades individuais. A um comandante ou chefe exige-se hoje, sobretudo, compreensão da realidade política, económica e social e fortalecimento de relações naturais normais com a sociedade;

visão estratégica do futuro e capacidade de antecipação à mudança, sendo ele próprio um impulsionador da mudança; definição de objectivos claros e precisos, obtenção dos meios e coordenação e controlo da execução; espírito de abertura às novas ideias e ao emprego das novas tecnologias em apoio do sistema de comando; autoridade racional e persuasiva, assente, sobretudo, na competência, prestígio, qualidades humanas, poder de comunicação e capacidade para gerir situações; conhecimento das personalidades e aptidões dos subordinados, interesse pelos seus anseios e problemas e capacidade para promover o trabalho em conjunto.

O comando e chefia assumiu sempre uma importância fundamental ao longo da História e tem hoje um papel decisivo face à velocidade das mudanças, à imprevisibilidade das situações, a maior sensibilidade para as questões da legalidade, dos direitos e liberdades fundamentais e da dignidade da pessoa humana e ao maior poder da opinião pública. As dificuldades são hoje muito maiores e mais complexas a todos os níveis do processo de comando. Mas são as dificuldades que justificam o comando e chefia e tornam exaltante o seu exercício. É nelas que se vêem os verdadeiros chefes, aqueles que possuem a visão, a capacidade e a coragem para as ultrapassar e vencer.

*Augusto José Monteiro Valente  
Coronel Tirocinado de Infantaria*



### Bibliografia

- AAVV, Grande Dicionário da Língua Portuguesa, Lisboa, Ed. Confluência, 1951.
- AAVV, Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira, Lisboa e Rio de Janeiro, Ed. Enciclopédia, Limitada.
- AAVV, Noções Gerais de Administração, Lisboa, IAEM/EME, 1976.
- AAVV, Regulamento de Campanha (RC130 - I OPERAÇÕES, Volume I, Lisboa, EME, 1987.
- AAVV, O Comando e a Chefia Militar e os Desafios da Sociedade Moderna, TAG CSCD 1997/98, Lisboa, IAEM.
- ABREU, Manuel Viegas, Questões de Psicologia e Pedagogia, Lisboa, Livros Horizonte Lda, 1979.
- PIAGET, Jean, Psicologia e Epistemologia, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1976.
- CHILCOAT, Richard, Preparando os Líderes Estratégicos para o Próximo Século, Military Review, 2º Trimestre, 1997.
- SEQUEIRA Luís Augusto, O Valor do Factor Humano no Exército numa Perspectiva de Eficácia, TILD CSCD 1997/98, Lisboa, IAEM 1998.
- SOUSA, Fernando Cardoso, Exército e Missões de Paz: Identidade e Mudança na Organização Militar, Lisboa, Academia Militar, XII Encontros de Estudos Militares, 1996.



## Introdução

Uma organização moderna e eficiente para dar resposta eficaz às solicitações externas deve saber utilizar, sistematicamente e com clara visão de futuro, as experiências adquiridas quer ao nível interno quer externo, as quais para nós Portugueses já não são novidade irrelevante.

São fundamentalmente dois os parâmetros que podem determinar o sucesso das missões de "peace keeping", a saber:

- O consenso político das partes ex-beligerantes em relação à operação.
- A credibilidade da força de intervenção e a sua imparcialidade em relação às facções em luta.

A experiência tem demonstrado que o consenso político, na minha óptica indispensável para permitir o cumprimento da missão humanitária, pode não ser do agrado de todos os "actores" presentes no teatro.

Neste cenário, definem-se claramente os limites das NU na condução directa das intervenções nas Operações de Apoio à Paz. Por um lado limitações de natureza estrutural, pois as NU não dispõem de forças militares próprias nem de uma célula de Informações (militares) e por outro de natureza conceptual pois o princípio da mentalidade passiva é na maioria dos casos aplicado, face à complexa relação político-económica entre Estados.

## Comando e Controlo

As recentes Operações confirmam que a capacidade de Comando e Controlo não são passíveis de improvisação.

As NU, que como disse não dispõem de uma estrutura

# a BMI em operações multinacionais

autoridade a delegar no Comandante da Força de Intervenção, constitui um dos aspectos mais delicados do problema. Normalmente a delegação não ultrapassa o nível de autoridade correspondente ao Controlo Operacional - OPCON -. É um nível de autoridade que garante flexibilidade à Força na

área de operações e que oferece simultaneamente às Nações participantes garantias suficientes de controlo sobre o emprego das suas Unidades no âmbito do mandato.

É meu modesto parecer que na BIH, para permitir às autoridades nacionais o mais eficaz exercício do controlo sobre o emprego da nossa Unidade no terreno, a adopção de um modelo baseado na existência de um Oficial Coordenador Representante da Autoridade Nacional e de um seu Adjunto colocados, respectivamente, no Comando Multinacional da Força e da Divisão, modelo este adoptado no Exército Italiano, viria a aumentar o controlo e facilitaria o comando.

A estes dois Oficiais Superiores, naturalmente mais antigos ou mais graduados em relação aos Oficiais de Ligação já existentes neste momento no comando da Brigada Italiana (tendo como referência a

operacional militar permanente, optaram por indigitar para dirigir a operação uma organização regional, caso da OTAN na BIH, sendo a posteriori designada uma Nação Líder, como foi o caso da Itália na Albânia.

A OTAN, no intuito de criar estruturas militares cada vez mais eficazes, criou o conceito da Combined Joint Task Force (CJTF) conferindo ao Comando Regional a capacidade de projectar estruturas de Comando em Teatros diferentes mas individualizados na respectiva área de responsabilidade.

Porém, a estrutura de Comando e Controlo para Operações de Apoio à Paz deve ser definida caso a caso, tendo como base a natureza da missão, as imposições de natureza vária das Nações participantes e a interoperacionalidade das forças disponíveis para cumprimento da missão.

A relação entre Comando e Controlo, com particular atenção à



BIH), competiria:

- garantir à autoridade Portuguesa uma adequada supervisão sobre o exercício do OPCON, sempre dentro dos parâmetros do mandato.
- constituir um canal preferencial de ligação com Portugal para, atempadamente e com eficácia, enfrentar as exigências operacionais não planeadas, onde se inclui a componente logística tão importante.

Seria um reforço da presença Portuguesa junto dos Comandos de Brigada e Divisão, nunca se pondo em causa a tão necessária existência dos dois Oficiais de Ligação já existentes no Comando da Brigada na BIH e cuja função, desde que desempenhada de forma empenhada e responsável, se constitui como ajuda preciosa ao Comando da nossa Unidade no terreno.

É meu parecer que a presença daqueles dois Oficiais Superiores permitiria para além de outras funções a inexistência de dualidade de critérios de nomeação para algumas missões atribuídas às Unidades constituintes da Força Multinacional nem sempre claramente definidas ou definidas no interesse próprio do Comando da Nação Líder.

É meu parecer ser muito importante para o País que a Bandeira Nacional esteja no terreno em todas as situações, para o melhor e para o pior, independentemente do poder económico de cada Nação.

## Desenvolvimento das Operações

A indefinição da situação é uma característica da área de conflito e o consenso não pode ser desprezado. Assim, as NU têm aplicado um modelo de "peace keeping" baseado na existência de observadores e forças de interposição ligeiras, caso da UNPROFOR.

Este modelo pressupõe a existência de um plano para apoio à paz aceite pelas facções em luta e por consenso político-militar entre



os países integrantes das forças de interposição.

O modelo adoptado pelas NU implica a existência de requisitos que devem pautar a actuação da Força, a saber:

- Unidade de acção das Nações participantes;
- Concordância sobre os planos de operações visando os objectivos a atingir;
- Imparcialidade no tratamento das facções;
- Emprego controlado da força.

Se por um lado a Força de Intervenção faz fé no facto dos Chefes políticos e líderes das facções beligerantes terem aceite plenamente o Plano de Paz negociado, certo é que o total consenso não é um pressuposto realista. Mesmo que os líderes das facções beligerantes estejam empenhados em respeitar o cessar fogo, podem verificar-se violações fortuitas o que poderá provocar o reacender do conflito.

Esta nova situação pressupõe a disponibilidade, por um lado de uma força bem organizada, equipada e preparada para o combate e por outro de uma organização não combatente preparada para a gestão de possíveis incidentes.

Qualquer que seja a causa, a perda do consenso pode conduzir ao

abortar da operação passando-se a uma acção de imposição da paz ou simplesmente à retirada do teatro, com todas as implicações de carácter logístico que tal situação acarreta.

Significa isto que as Operações de Apoio à Paz exigem das Forças presentes no Teatro de Operações de inteligência, comando e controlo das Nações sobre o seu contingente, máxima interoperacionalidade da força multinacional, máxima mobilidade e protecção directa e indirecta. No entanto, o elemento que considero mais relevante é o do profissionalismo e motivação de toda a força de apoio à paz, elemento este que não faltou nem faltará aos BIMoto da nossa Brigada Mecanizada.

## Regras de Empenhamento-ROE

O comportamento dos "peace keeper" é definido por regras que constituem o pressuposto fundamental para o sucesso e credibilidade da intervenção pelo que devem ser pré-definidas em função da missão e da situação político-militar.

Se a credibilidade é fundamental, para a conferir a uma operação militar deste tipo é necessário que o uso legítimo das



armas não se restrinja apenas à autodefesa mas inclua o recurso ao emprego da força mínima para dar cumprimento ao mandato. Esta será a medida de maior relevo que caracteriza as OAP. No entanto, se por um lado confere maior eficácia à acção militar, por outro torna a conduta da operação mais complexa.

A aplicação e exacto conhecimento das ROE não se deve confinar à exclusiva competência do Comandante da Força Multinacional devendo ser uma espécie de competência descendente que englobe o último soldado do contingente. De salientar que um militar tem poucos segundos para decidir sobre a acção/reacção a ter perante determinada situação. O treino e o conhecimento apurado das ROE é fundamental salvaguardando-se assim a constante produção de incidentes entre facções.

Existe uma organização permanente vocacionada para controlar os efeitos de eventuais incidentes, a Joint Military Commission - JMC-.

Esta Comissão visa a manutenção de uma ligação muito próxima entre a força de intervenção e as organizações locais. Digamos que ao nível tático estas comissões mistas desenvolvem uma acção preponderante no sentido de:

- informar as facções sobre as actividades em curso, na óptica da absoluta transparência das operações
- prevenir eventuais incidentes entre as facções, evitando-se comportamentos não conformes o mandato
- gerir eventuais incidentes que possam surgir após a aplicação menos correcta das ROE.

A existência desta Comissão está prevista doutrinariamente no âmbito das operações mistas civil-militares, constituindo-se como elemento organizacional consultivo-negocial necessário à implementação dos tratados de paz, procurando por um lado conduzir ao consenso entre as partes e por outro a criação de condições que conduzam ao retorno à normalidade sócio-económica das populações.

## A Logística

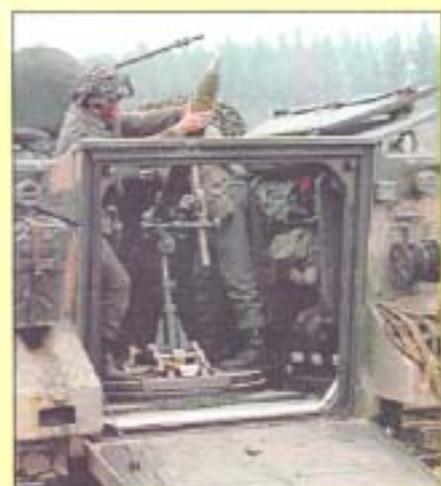
As operações multinacionais permitem avaliar a organização logística nacional. Para a "alimentação" do contingente na BIH foi activada a

cadeia logística nacional, que mais uma vez provou estar preparada para apoiar nas mais diversas situações.

O reabastecimento é efectuado da retaguarda para a frente por via aérea, marítima e terrestre.

A flexibilidade deve constituir-se como princípio fundamental a aplicar ao apoio logístico neste tipo de operações para que possa conjugar-se com emprego da força no terreno contribuindo para a sua eficácia.

A inclusão na componente operacional de elementos especialistas nas áreas do Reabastecimento e da Manutenção vieram diminuir o "peso" logístico no terreno, aumentando o nível de autonomia funcional logística da força.



É absolutamente indispensável modernizar o sistema de Comando e Controlo na área logística, procurando automatizar a gestão das actividades de reabastecimento e de manutenção. O recurso a formas de cooperação multinacional na área logística, caso dos Exércitos Português e Italiano na BIH, permite diminuir os custos, nomeadamente no campo da aquisição de bens e serviços e na afirmação da unidade logística no TO. No entanto, é sempre conveniente a designação de uma Nação piloto para melhor coordenação e ligação com as autoridades e operadores locais e ainda para a optimização dos acordos em geral ao nível do aprovisionamento de recursos.

O recurso a uma organização militar permanente, caso da OTAN, e a nomeação de uma Nação Líder, com uma estrutura eficiente e procedimentos pré-definidos, será porventura a forma mais eficaz para fortalecer a estrutura de Comando e Controlo que no passado constituiu uma debilidade nas OAP.

Nas Operações de Apoio à Paz

devem prever-se missões e situações de alguma forma menos previsíveis. Assim, não será conveniente o emprego de Unidades pré-constituídas, devendo antes recorrer-se à formação de unidades organicamente moldadas para a especificidade da missão segundo o princípio da Task Organization.

O conceito das OAP impõe uma excepcional flexibilidade ao nível do apoio logístico e uma elevada capacidade na área das Informações por parte do Comando para o poder maximizar.

Em resumo, se o eficaz apoio logístico é de crucial importância, digamos que o sucesso da operação está também dependente de pressupostos como:

- A perfeita sintonia entre a acção diplomática e a militar.
- A credibilidade da força.
- O eficaz emprego das ROE
- A capacidade politico-militar em manter e incrementar o consenso das populações
- A existência de uma campanha de "press information" para garantir à operação o apoio da opinião pública ao nível interno e externo (Não só de acidentes se produz notícia).

A matéria que agora exponho em tudo avalia sobre o óptimo desempenho das nossas Direcções dos Serviços, que pouco tempo tiveram para adaptação a este tipo de operações mas que sempre apoiaram e o continuam a fazer de forma empenhada, determinada e eficaz.

"Instrução dura, combate fácil" e "Só se aprende a fazer fazendo" serão para alguns frases gastas mas que têm permitido que o desempenho dos 1º, 2º e 3º BIMoto/SFOR na BIH dignifiquem a BMI e o Exército em particular e as Forças Armadas em geral.

Maj SGE Luis Macieira  
Of Log/BCS/CMSM



# Operações de apoio à Paz

## A postura

*"Operações de paz não são uma tarefa para soldados, mas só soldados conseguem fazer"*

*Dag Hamarskjöld  
Secretário - Geral das NU - 1950*

A frase em sub-título já constitui, quase, um lugar-comum quando se fala de operações de apoio à paz. No entanto, creio não ser uma perda de tempo se nos debruçarmos com um bocadinho mais de cuidado sobre o seu conteúdo.

Parece pacífico poder afirmar-se que a frase em questão se divide em duas proposições distintas. Quanto à segunda proposição isto é "só soldados conseguem fazer operações de paz", cremos que é consensual a sua aceitação. De facto se se fala numa operação de apoio à paz, é porque anteriormente havia, com certeza, uma guerra, e que se seguiu, também com certeza, um acordo de paz que é preciso implementar. E se havia uma guerra, havia, naturalmente, forças militares em presença, que é preciso separar, desarmar, controlar o seu armamento

etc. Neste caso, e por uma questão técnica, são com certeza os militares os elementos mais bem colocados para efectuar essas tarefas.

Já a primeira proposição "Operações de paz não são uma tarefa para soldados" merece algum esforço interpretativo. Tratando-se de uma afirmação negativa ocorre perguntar porque é que os soldados não devem fazer uma operação de paz. A resposta imediata parece ser que os soldados não se destinam a esse fim. E efectivamente assim é. Uma força militar e os soldados que a compõem são destinados a combater e como tal a sua organização, equipamento, armamento são destinados à efectivação de operações de combate.

Mas, mais importante do que tudo isto, a sua mentalização, a sua postura é com certeza uma atitude agressiva mais concordante com operações de guerra do que operações de paz. E aqui vamos bater na questão mais importante e que dá o título a estas linhas. A questão da postura.

A preparação de pessoal e de unidades para operações de apoio à

paz passa forçosamente pela alteração da forma tradicional de estar das forças militares e pela modificação de todos os traços exteriores dessa forma tradicional de estar.

O que se espera duma força que desenvolve operações de paz, é, principalmente, a diminuição do nível social de violência, uma atitude dialogante não agressiva e a contenção, quando a não a exclusão das formas violentas associadas ao imaginário da guerra.

Daí que parecem ser de erradicar posturas decalcadas dos heróis dos filmes violentos que relevam da derrota no Vietname e que introduziram na nossa cultura estereótipos que nada têm a ver connosco.

Aliás, esta postura violenta, não concorda com a nossa forma de estar no mundo, com a nossa cultura, e com a nossa histórica facilidade de cruzamento de culturas, línguas e raças.

Um militar em operações de paz é dialogante, não arrogante, com uma postura discreta, com o armamento numa clara posição defensiva, atento às questões que perpassam pela sociedade em que se vê inserido, procurando entendê-la e não violentá-la.

*TCor Inf Armando A. Gonçalves Borges  
Chefe do CITOAP*

*Atoleiros* — Abr99



# 3º BIMoto



Desde Janeiro de 1999 encontra-se na Bósnia-Herzegovina, integrando a SFOR II, o 3º Batalhão de Infantaria Motorizado (3º BIMoto).

Fazendo esta simples afirmação, não se consegue expressar o que significa para nós, militares da BMI, o facto de termos conseguido reunir, preparar e enviar para um teatro de operações distante, uma unidade de escalão Batalhão.

Se o produto final da organização militar são as unidades operacionais então este facto constitui, sem dúvida, motivo de orgulho e de afirmação profissional. Só desejamos que esta nova missão por terras da Bósnia corra, pelo menos, tão bem como as desempenhadas em 1997 pelos 1º e 2º Batalhões de

## Infantaria Motorizados

Mas voltando ao 3º BIMoto, tem interesse esclarecer que é uma unidade criada com base no 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado da BMI/CMSM. Mas isto não significa que seja unicamente constituído por militares desta unidade.

De facto, dada a exigência do duplo voluntariado (militares voluntários e também voluntários para servir na Bósnia) houve que recorrer a outras unidades da Brigada para que o 3º BIMoto fosse constituído.

Assim mais que uma unidade da BMI é também um pedaço dela, e com esse pedaço, é toda a Brigada que está a cumprir uma missão no martirizado território europeu da Bósnia-Herzegovina.

Reunido que foi o Batalhão em Agosto de 1998, passou-se a partir de Setembro, à instrução do contingente.

Inicia-se, assim, um ciclo algo duro da vida da unidade, pois além do refrescamento dos conhecimentos técnico-militares é necessário preparar a força para operações de apoio à paz, tudo conjugado com a recuperação da preparação física que muitas vezes, na rotina do dia-a-dia vai sendo esquecida. No entanto, não há que poupar esforços na instrução, pois a missão na Bósnia é muito dura, devido ao intenso empenhamento e às extremas condições meteorológicas.

Terminada a fase de instrução passou-se à fase dos fogos reais e de treino das subunidades e do Batalhão como um todo.



# o/SFOR



Para a fase de treino foi importante a existência no CMSM do Centro de Instrução e Treino de Operações de Apoio à Paz (CITOAP), que no âmbito da sua missão apoiou a preparação do 3º BIMoto. Assim, no estacionamento junto à pista de aviação do CMSM as companhias operacionais do 3º BIMoto foram sujeitas, em duas semanas, a um exercício de treino com incidentes conduzidos por oficiais e sargentos do 2º BIMec com experiência da Bósnia-Herzegovina, num cenário típico de operações de apoio à paz.

Posteriormente o 3º BIMoto realizou, na região da Padrela, Vila Real, um exercício final de aprontamento, sendo o controlo do exercício também desem-

penhado pelo CITOAP com a injeção de incidentes a cargo do 2º BIMec. Neste exercício foi praticamente reproduzida, em termos de cenário e terreno, a situação na Bósnia-Herzegovina e decorreu de 2 a 10 de Dezembro de 1998.

O exercício da Padrela foi visitado pelos Exmos Generais CEMGFA e CEME, que se inteiraram do grau de preparação da Unidade, tendo visitado demoradamente os estacionamentos criados.

Terminada a preparação da Unidade, o passo seguinte na sua caminhada para a Bósnia foi a recepção do Estandarte Nacional, que os acompanha na missão.

Esta cerimónia de entrega do



Estandarte Nacional ao 3º BIMoto foi presidida por S. Exa o General Martins Barrento, Chefe de Estado Maior do Exército que perante formatura geral fez a sua entrega ao Comandante, Tenente Coronel de Infª Pires Nunes.

Em palavras proferidas, a propósito, o Gen CEME, recordou a importância, para o Exército, da missão na Bósnia-Herzegovina, tendo manifestado o desejo que tudo corra pelo melhor, e que voltassem todos.



# 3º BIMoto/SFOR



Nesta mesma cerimónia o Brigadeiro Jorge Manuel Silvério, Comandante da brigada Mecanizada Independente fez, também entrega ao Comandante

de Unidade, do Guião que identifica o Batalhão como força projectada, da Brigada.

Faltava marchar para o teatro

de operações.

Esse movimento começou a ser efectuado a partir dos últimos dias de Dezembro de 1998 e terminou nos primeiros dias de Janeiro de 1999.

O corpo mais significativo partiu em avião civil em 09JAN e no mesmo avião embarcou o Cor Cav António Pinto Duarte Pereira, 2º Comandante da Brigada que no teatro de operações foi assistir à transferência de responsabilidade entre o Agrupamento Alfa e o 3º BIMoto.

Neste embarque principal, que incluía o Comando do Batalhão estiveram presentes as mais altas individualidades com responsabilidades militares, sendo de destacar S. Exa o Ministro da Defesa Nacional, Prof Doutor Veiga Simão, S. Exa o General Espírito Santo, Chefe de Estado Maior General das Forças Armadas e S. Exa o General Martins Barrento, Chefe de Estado Maior do Exército, além de outros Oficiais Generais.

Todos os transportes decorreram bem e o 3º BIMoto encontra-se no teatro de operações da Bósnia-Herzegovina cumprindo a sua missão de paz.

Em próxima edição desta revista daremos conta da forma como a missão decorreu.



# Os sistemas electrónicos na segurança às instalações das Unidades do Exército

## 1. Introdução

Tradicionalmente, e até por força dos Regulamentos, no Exército Português a segurança às Unidades é feita com base no homem, que constitui a Guarda, o Reforço à Guarda, o Piquete, é o quarteleiro, o auxiliar de quarteleiro, o Plantão etc...

Com a renovação do Exército em curso, com a previsão de extinção do SEN, com a tendência possível para um sistema semi-profissional com base no QP/RC, cada vez menos é possível manter todo um sistema de segurança com base exclusivamente no homem, tendendo-se para a diminuição do número de homens empenhados na segurança às instalações militares.

Por outro lado, a dimensão das Unidades não se alterou e os materiais cada vez menos utilizados tendem a ficar arrecadados por mais tempo sem utilização, e o controlo efectivo destes tende a ser aliviado resultando uma cada vez menor segurança.

Se é certo que não haverá actualmente um figurino de ameaça generalizada de ataque a um Quartel, também é certo que actualmente o risco de roubo de materiais de guerra é maior, dada a envolvente social em que vivemos, com maior necessidade de dinheiro, falta de empregos, droga, que misturado com o alívio efectivo da segurança provoca uma mistura que potencia a geração de problemas.

Pensamos nós, que o ponto óptimo de equilíbrio entre segurança e ameaça está a ser ultrapassado, com tendência para se agravar, e que

urge tomar medidas e decisões que embora fugindo ao tradicional, tendam a repor a Segurança efectiva nas Unidades do Exército.

## 2. Os sistemas electrónicos

A "Revolução electrónica" no Exército Português é uma realidade. Desde os sistemas de vigilância e tiro em campanha até à introdução dos sistemas informáticos e outros, que vieram revolucionar não só as mentalidades como os modos e técnicas de trabalho, e que cada vez se mostram mais necessários, até às viaturas e outros meios cada vez mais sofisticados e técnicos. Pensamos nós, que apesar de toda esta evolução, os sistemas electrónicos de segurança têm sido completamente esquecidos pois por enquanto ainda temos "mão de obra barata".

Com este pequeno artigo, pretende-se dar a conhecer alguns meios à nossa disposição, que hoje estão amplamente difundidos no mercado civil e que se bem utilizados por nós, serão um precioso auxiliar.

### a. A segurança electrónica

A segurança electrónica com aplicação no Exército poderá ter 3 vertentes fundamentais:

Detecção  
Controlo  
Vigilância

#### 1) Detecção

Os meios de detecção, como o

próprio nome indica, destinam-se a detectar quaisquer alterações à estabilidade normal, podendo ser detectores de intrusão, detectores de fogo, detectores de gás combustível ou outros.

(a) A detecção de intrusão pode ser feita através de variados tipos de sensores, consoante a situação específica. Os mais usuais são os detectores de movimento (células) por infravermelhos, ondas curtas ou de dupla tecnologia, os contactos magnéticos nas portas e janelas e os detectores de quebra de vidro.

A detecção de movimento por infravermelhos é feita através de células que possuem um emissor de luz infravermelha, associado a um receptor também na célula. Esta luz, ao ser emitida ilumina a área a proteger e se nessa área entrar um corpo quente, de dimensões apreciáveis, a célula detecta não só a sombra produzida como a diferença de temperatura do corpo em relação ao local iluminado. Nesta altura ela abre o circuito disparando o alarme. Dadas as características deste tipo de sensor, a sua aplicação deve ser em interiores.

O espectro de funcionamento das células é de um modo geral o que se representa na figura nº1.



Fig. 1

A detecção de intrusão por microondas, é normalmente utilizada nos exteriores quando se pretende isolar uma área, e o detector é composto por 2 elementos, um emissor e um receptor que, funcionando em conjunto em frequências da ordem dos 10,5 GHz formam um feixe que ao ser interrompido provoca o disparo do alarme. Este tipo de sensores utiliza-se normalmente sobre um muro ou outro tipo de vedação exterior.

A detecção de quebra de vidro utiliza-se quando se pretende proteger uma área específica envolvida por vidro, por exemplo uma vitrine. Este tipo de protecção permite que as pessoas circulem na proximidade da vitrine, que inclusivamente lhe mexam, disparando o alarme quando um dos vidros é quebrado. Este sensor tem normalmente o aspecto e o espectro de funcionamento que se mostra na figura 2.



#### (b) Detectores de incêndio

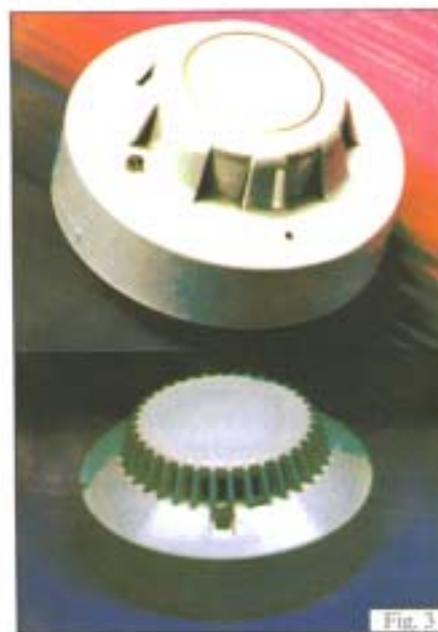
Os detectores de incêndio podem ser basicamente de dois tipos:

Os detectores de fumo podem ser de ionização, em que o fumo ao entrar em contacto com o elemento radioactivo do sensor provoca o disparo do alarme. Podem ainda ser sensores ópticos, em que o sensor possui um emissor de luz infravermelha que reflectida num espelho interior vai direita a um receptor também interior. O fumo ao atravessar este feixe de luz provoca o disparo do alarme. Estes sensores, detectam fumos visíveis e invisíveis com partículas mínimas de 0,5µm.

Os detectores termovelocimétricos não detectam fumos mas disparam o alarme se a temperatura ultrapassar os 60°C ou se aumentar mais de 5º por minuto.

Neste tipo de sensores, cada unidade protege normalmente uma

área de 100m<sup>2</sup>, e têm de um modo geral o aspecto que se apresenta na figura 3.



A detecção de incêndio pode ser consoante as necessidades e a perigosidade da área a proteger, de alta ou baixa sensibilidade. Os dados referidos, são de detectores de baixa sensibilidade.

#### (c) Detecção de gases combustíveis

Estes detectores, são aplicados em locais onde haja possibilidade de haver um derrame accidental de gases combustíveis (Gás natural, Butano, Propano, Hidrogénio, álcool, etc.). Como sabemos, existem gases mais leves e mais pesados do que o ar, daí que a aplicação destes detectores é interior e junto ao tecto ou junto ao chão conforme o tipo de gás que pretendemos detectar.

Estes equipamentos detectam concentrações de gás a cerca de 1/3 da concentração de explosão pelo que se revelam preciosos auxiliares em locais como cozinhas ou junto a caldeiras de aquecimento, prevenindo com muita antecipaçaõ um eventual acidente.

#### (d) Outros tipos de detectores.

Hoje em dia, a tecnologia permite-nos ter sensores automáticos para quase tudo. Além dos detectores que falámos, existem mais um sem número de outros por exemplo: Detectores de massas metálicas, detectores de monóxido de carbono, detectores de inundação etc, no entanto para não tornar maçador este artigo, referimo-nos apenas àqueles que poderão ter maior aplicação no Exército.

## b. O controlo

Os sistemas de controlo, destinam-se a controlar individualmente o acesso de pessoas ou viaturas a determinadas áreas, ou ainda controlar a saída de bens de uma área em que tal seja indesejável sem autorização prévia. Estes tipos de controlo podem ser exercidos através de cartões pessoais magnéticos, barreiras com reconhecimento automático (tipo via verde), chaves tele comando, chaves de teclado digital, barreiras detectoras de códigos de barras, etc.

A utilização destes meios, permite uma "filtragem" nos acessos a áreas críticas, que poderá ser complementada com a utilização de vigilância vídeo, dispensando a presença física de pessoas no local de possível intrusão.

## c. Vigilância

A vigilância, pode ser exercida pelos meios tradicionais com base nos homens ou através de câmaras de televisão em circuito fechado. As câmaras são hoje de tipos e modelos quase infinitos, podendo ser câmaras dissimuladas ou à vista.

A estas câmaras está, de um modo geral associado um monitor, que permite ter uma visão em tempo real de todas as áreas cobertas pelas câmaras, o que na prática se traduz numa poupança de pessoal mantendo a área a vigiar, pois a este monitor poderão estar associadas várias câmaras directamente ou através de um sequenciador manual ou automático.

A diferença entre estas duas modalidades, é que enquanto com a ligação directa das câmaras ao monitor, o operador pode estar a ver quatro áreas em simultâneo (fig 4),



na ligação através de sequenciador vê apenas uma área de cada vez (fig 5).



Fig. 5

As imagens recolhidas por estas câmaras podem em caso de necessidade ser gravadas 24h por dia com a associação ao conjunto de gravadores especiais para o efeito.

Como já foi referido, o tipo de câmaras é muito diverso havendo câmaras preparadas para utilização em interiores, dissimuladas (fig 6) ou à vista (fig 7) e câmaras para exteriores, com protecção estanque (fig 8).



Fig. 6

Estas câmaras têm possibilidades de captação muito distintas, consoante a luz ambiente, a área a cobrir ou a definição desejada. Existem câmaras com sensibilidades a partir dos 0.08 lux que em escuridão total captam imagens nítidas, até às câmaras para utilização com luz solar normal ou ainda câmaras sensíveis à luz infravermelha que funcionam com auxílio de projectores de luz desse comprimento de onda (fig 9).

As câmaras, poderão ainda ser fixas ou motorizadas, de comando



Fig. 7

automático ou manual e poderão ter frís fixa ou automática, sendo que neste último caso permitem variações de luz ambiente mais ou menos grandes.

### 3. Considerações finais

Tendo em vista o ano 2003, em que previsivelmente o SEN será extinto, e será implementado o sistema semi-profissional, pensamos nós que hoje será a altura certa para o início da implementação progressiva de medidas de segurança electrónica no Exército, para que na altura a mudança não seja tão brusca, permitindo-se assim colmatar a previsível falta de pessoal com introdução de tecnologia, e garantir a segurança necessária e indispensável às Unidades.

Algumas contas ...

Tomemos como base uma Unidade com 5 Arrecadações de Materiais de Guerra.

Cada Arrecadação terá no mínimo 4 Quarteleiros (para escala mínima de fim de semana). Total 20 homens

A Unidade terá 1 Oficial de Dia, 1 Sargento de Dia, 1 Sargento da Guarda, 1 Cabo da guarda e 3 praças.

Quanto custa isto aos preços actuais?

- 1 Tenente - 8.460\$
- 2 1º Sargentos - 14.400\$
- 6 1º Cabos RC - 17.100\$
- 18 Sold RC - 51.600\$

Total diário - 91.560\$00, o que mensalmente representa 2.746 contos, não contando com o trabalho que estes militares deixam de fazer por estar de serviço de guarda ao quartel.

Utilizando alarmes nas arrecadações, poderemos ter apenas um quarteleiro por arrecadação e o pessoal de serviço poderá ser 1 Oficial de dia, 1 Sargento vigilante, 2 praças

para intervenção o que se resume a

- 1 Tenente - 8.640\$
- 1 1º Sarg - 8.5500\$
- 5 1º Cabos RC - 14.250\$
- 2 Sold RC - 5.700\$

Total diário - 37.170\$ , o que mensalmente representa 1115 Contos obtendo-se assim uma redução de cerca de 1630 Contos mensais.

Quanto custam 5 alarmes nas arrecadações e 4 câmaras de vigilância exterior ?

5 alarmes ligados via telefone à sala de controlo cerca de 1000 Contos e 4 câmaras também ligadas à sala de controlo cerca de 1500 Contos, num total de 2.500 Contos que em dois meses de poupança de pessoal estarão pagos.

Com este pensamento meramente economicista reduzimos o problema da segurança a números, no entanto, se considerarmos a produtividade das poucas pessoas que existirão em áreas diversas da segurança e o acréscimo desta relativamente ao que hoje existe, talvez cheguemos a conclusões ainda muito melhores.



Fig. 8



Fig. 9

Rui Manuel de Almeida Esteves  
TCor Inf



# Instrução de Quadros: um hábito perdido?

Numa altura em que os turnos de praças SEN se sucedem uns após outros e que não existe ainda um quantitativo de praças RV/RC capaz de garantir uma estrutura humana de base, urge parar e reflectir na atenção que prestamos a um dos patrimónios mais importantes e que é hoje o garante da preservação duma "escola de conhecimentos": os quadros QP e RV/RC.

A Instrução de Quadros deve ser encarada com a mesma seriedade e objectividade com que são encaradas outras actividades específicas da Instrução Colectiva. Este artigo tem como objectivo propor uma das muitas maneiras de encarar, e pôr em prática, esta tão importante actividade partindo de dois pressupostos:

1. A formação dos quadros QP e RV/RC é um processo contínuo e por isso não limitado aos períodos de curso.
2. O dia-a-dia, por si só, não é suficiente para garantir uma "crescimento" profissional pleno.

## O que instruir

A Instrução de Quadros não pretende ser uma actividade paralela mas sim concorrente com os objectivos específicos de cada ciclo de instrução ou com os objectivos de um exercício específico em determinada altura do ano.

Podemos reduzir a três as áreas sobre as quais a Instrução de

Quadros se pode debruçar:

- Instrução de carácter técnico.
- Instrução de carácter táctico.
- Instrução de cultura geral militar.

## Instrução de carácter técnico

A profissão das armas é hoje, mais do que nunca, uma profissão que exige grande tecnicismo. A natureza e a complexidade dos equipamentos associado ao ambiente de "stress" em que são operados, fazem com que os seus operadores tenham de ser obrigatoriamente "experts" no seu domínio. Estas instruções não têm por objectivo recapitular aquilo que se sabe, ou seja, não se trata "de chover no molhado", (embora muitas das vezes constatamos que esquecemos os conhecimentos elementares dos equipamentos que operamos), trata-se sim, de nos debruçarmos sobre os equipamentos em áreas menos trabalhadas. Por exemplo, operar em modo degradado, em condições adversas (muito frio), proceder a reparações expeditas, etc. Nunca é demais relembrar um velho dizer, "sem competência técnica não há competência táctica". Eis alguns exemplos de instruções de carácter técnico:



Equipamento específico	Telemetro Lazer; Radares; Sensores Remoto; etc.	Estas instruções não devem ser dirigidas só para os graduados que os operam mas permitir que todos os graduados do pelotão ou companhia/esquadrão/bateria fiquem habilitados a operar.
Armamento	Todo o armamento orgânico (desde a simplicidade dum metralhadora ligeira ao SLM TOW).	O importante aqui será treinar a proficiência em desmontar, montar e resolver falhas de disparo; reparações expeditas e manutenção avançada; Ninguém ficou indiferente ao método expedito do uso das granadas de morteiro no filme "O resgate do soldado Ryan".
Viaturas	As viaturas orgânicas das unidades; VBTP M113A2; CC M60A3TTS; Chaparral; ITV M901A1; etc.	Quando interrogado sobre o que é que privilegiaria em termos de instrução depois de ter vivido a experiência da guerra do golfo, um oficial inglês que tinha comandado um pelotão de CC nesse conflito respondeu: "o Carro de Combate e o socorrismo. Temos que conhecer o Carro de Combate tal como conhecemos a nossa mão, só assim podemos rentabilizá-lo ao máximo para nosso próprio proveito". Neste tipo de instrução o objectivo poderá ser aprofundar o conhecimento em áreas específicas (motorização; sistema de controlo de tiro de armas; operar em modo degradado; operar em condições adversas).
Socorrismo	Abordar os ferimentos mais susceptíveis de acontecer para determinado tipo de unidade (viatura, especialidade) etc.	"... é extremamente reconfortante sabermos que se as coisas derem para o torto, o camarada que está ao lado sabe encarar a situação", argumentou ainda o oficial inglês. A instrução de socorrismo é aquela que em termos de utilidade transcende o nosso habitat profissional e mostra-se remunerador em qualquer lugar.
Rádios	Equipamento da família de rádios portuguesa bem como da americana.	Tal como o armamento, os rádios devem ser objecto de aturadas instruções que privilegiem a operação em modo degradado, em condições adversas e reparações expeditas (com especial atenção para as antenas).

## Instrução de carácter tático

Esta é talvez das áreas mais sensíveis e aquela em que todos nós apresentamos muitas lacunas. O

facto de estarmos limitados ao espaço físico do CMSM (que nos restringe no espaço de manobra e na possibilidade de trabalhar diversos temas), sobreposto ao facto de recomeçarmos do zero em cada turno, e ainda à impossibilidade de

criarmos uma força opositora capaz de nos exigir destreza tática, faz com que tenhamos na área tática, alguns vícios e outras tantas limitações. A Instrução de Quadros pode, em parte, colmatar esta lacuna. Eis algumas sugestões:

Temas de Decisão Tática	Tão simples quanto juntar em volta de uma caixa de areia, com um tema exposto, os graduados do batalhão/grupo e dar asas à imaginação.
Exercícios sem tropas	Esta é uma das formas de ultrapassarmos as limitações físicas do nosso CMSM. É impossível levarmos as nossas unidades e fazermos uma defesa algures no Alentejo ou uma ofensiva para "reconquistarmos o porto de Sines", mas nada nos impede de ir ao local, e, com os graduados fazermos o planeamento e discussão necessários à concretização da operação. Afinal de contas um método muito usado em cursos.
Análise de batalhas	Não somos um exército com experiência de combate nos moldes das unidades que constituímos (unidades de uma brigada mecanizada) mas nada nos impede de aprendermos com a experiência doutros países que neste domínio são uma referência. Os principais conflitos do século XX são uma inesgotável fonte de informação, concretamente: II Guerra Mundial; Guerra da Coreia; Guerras Israelo-árabes; Guerra do Golfo ou mesmo outros ensinamentos tirados em guerras virtuais (o caso do National Training Center nos EUA). Dar uma instrução sobre determinada batalha com especial incidência nas lições aprendidas ao nível tático. A batalha escolhida deverá ser coerente com o tipo de operação do ciclo de instrução em causa. Depois é deixar que o debate crítico alicerce as ideias.

## Instrução de carácter geral militar

Este género de instrução tem a ver com a essência da nossa profissão, trata-se no fundo de (re)descobrir respostas a velhas perguntas. Eis algumas sugestões:

Análise de livros	Esta ideia surge num artigo muito interessante em que um Tenente Coronel descreve como idealizou a preparação do seu agrupamento para a Guerra do Golfo. No âmbito do desenvolvimento profissional dos oficiais (officer professional development), uma vez por mês, os oficiais do agrupamento tinham de ler um livro que explorasse a experiência de combate na perspectiva do combatente. De seguida cada um escrevia a sua própria análise, que o comandante do Agrupamento fazia questão de ler, sendo depois objecto duma discussão de grupo. Claro que para nós portugueses, a questão é mais complicada dada a pouca oferta de livros em língua portuguesa que abordem temas especificamente militares. No entanto como ponto de partida sugerem-se os seguintes livros: - "Nó Cego" de Carlos Vale Ferraz - "O Rosto da Batalha" de John Keegan - "A peste nada de novo" de Erich Maria Remarque
Palestras sobre História Militar	A História Militar é uma ferramenta demasiado importante para ser usada só em cursos de promoção. Pode e deve ser um meio de aprofundar o conhecimento e gosto pela profissão das armas. Não tem de ser dada necessariamente por graduados da unidade. Pode ser um pretexto para convidar alguém e alargar a palestra a toda a unidade.
Debate sobre aspectos específicos do Exército Português	Aspectos particulares de determinados regulamentos, ou mesmo aspectos relacionados com as reestruturações (profissionalização; Leis de Programação Militar; etc) do Exército podem ser pretexto para reunir os graduados para esclarecer objectivamente um tema ou para debater algo.



## Quem instruir

A Instrução de Quadros tal como o nome indica é para quadros (oficiais e sargentos), embora a sua abordagem não deva ser tão generalista, pois cada instrução tem os seus destinatários específicos. Podem ser reduzidos ao

Estado-Maior de batalhão e comandantes de companhia/esquadrão/bateria no caso de um exercício sem tropas; alargados a todos os graduados Chefes de Viatura que operem um emissor-receptor, no caso duma instrução de procedimentos radiotelefónicos, ou ainda a todos os graduados com possibilidade de pedir e

regular fogos indirectos no caso duma instrução com essa tarefa.

Por princípio, as instruções destinam-se a graduados, mas nesta fase de transição para uma semi-profissionalização, a inclusão das praças RV/RC em determinadas instruções pode ser motivante e constituir uma forma de elevar o nível técnico e tático da unidade.

## Como realizar

A Instrução de Quadros deve obedecer a um ou mais objectivos e deve ser objecto dum programa que deverá constar na directiva anual da BMI. Na "Directiva para o CSM/BMI em 1999" as referências à formação de quadros são as seguintes:

- "Manter a escola de conhecimentos inerente à existência de determinadas forças, mesmo que o seu emprego não seja provável" (2.b)

- "Realizar encontros/jornadas de carácter técnico-tático em subsistemas comuns a unidades da BMI, visando a melhoria da instrução e formação dos quadros e tropas" (4.b.(4)).

- "Desenvolver a cooperação com outras unidades de Exército e das Forças Armadas nas áreas da formação de quadros e instrução

colectiva" (4.c.(4))

- O QG/CMSM/BMI "prepara e difunde orientações sobre documentos, publicações e demonstrações a efectuar pela U/O do CSM/BMI como contributo objectivo para a preservação da escola de conhecimentos" (3.b.(3)).

O que defendemos é que deve haver mais rigor nos objectivos e detalhe no programa. A proximidade física das unidades da BMI fazem desta grande unidade, uma unidade muito própria e com grandes condições para uma difusão e prática efectiva da "escola de conhecimentos" que possui. A Instrução de Quadros deverá por isso ser objecto dum parágrafo específico que

defina as linhas gerais para o ano e específicas para cada ciclo de instrução. De seguida as unidades (batalhões/grupos e companhias/esquadrão/bateria independentes) ajustariam os objectivos e o programa à sua vida própria e, ao seu nível, também estabeleceriam os seus objectivos e programa, de acordo com a especificidade dos seus equipamentos e emprego doutrinário.

A Instrução de quadros é um meio e não uma meta em si, pelo que também não deve ser encarada como a razão de tudo. Ela visa, como tudo o resto, a prontidão para o combate. Assim, a sua periodicidade pode ser encarada nestes moldes:

<i>Escalão da unidade</i>	<i>Periodicidade</i>
<i>Brigada/Regimento</i>	<i>Uma vez por mês</i>
<i>Batalhão/Grupo</i>	<i>Uma vez por semana</i>
<i>Companhia/Esquadrão/Bateria</i>	<i>Uma a duas vezes por semana</i>

## Conclusão

A Instrução de Quadros não é novidade e muitas unidades fazem-na. O que este artigo pretende introduzir é a ideia de que à semelhança doutras áreas, a Instrução de Quadros deve ser objecto de directivas que definam objectivos, estabeleçam metas, e que acima de tudo estabeleçam uma forma rigorosa do seu cumprimento. A pouca experiência mostra-nos que só a determinação e perseverança do Comandante, garantem o seu cumprimento contra a avalanche de solicitações do dia-a-dia.

Ouvimos muitas vezes que aquilo que aprendemos ao longo dos nossos cursos/estágios de promoção não tem utilidade prática na nossa vida diária. Durante o CPC fazemos muitas Ordens de Operações, mas porventura, só menos de metade desses futuros capitães voltará a elaborar uma Ordem de Operações (pelo menos até ao próximo curso!). No EPSA as instruções de tática são encaradas muitas vezes como um uso desaproveitado de horas que poderiam reverter a favor "daquilo que é real" - a parte administrativa. Não há dúvida que o nosso dia-a-dia é um emaranhado de procedimentos rotineiros que muitas vezes têm pouco a ver com a nossa missão primária: a

prontidão para o combate. Ouvimos muitas vezes que o número de anos em Santa Margarida é um peso de experiência. Mas quando ouvimos que alguém tem, por exemplo, "quatro anos de experiência", não significará na realidade, que esse alguém tem é quatro vezes "um ano de experiência"?

É única e exclusiva responsabilidade de quem comanda definir, (e consequentemente pôr em prática), o esforço principal na batalha do dia-a-dia.

*Cap Cav José Miguel Moreira Freire  
Oficial de Operações do GCC*

<sup>1</sup> A Arma de Cavalaria do Exército Francês na sua directiva "Le capitaine et la formation des cadres" de Outubro de 1983 definia uma quarta área de instrução: o treino físico e desportivo. Curiosamente na "directiva N.71/96 do Brig Cmt do CSM/BMI para a instrução e treino em 1998" uma das referências à formação de quadros era a seguinte: "Promover a formação desportiva e técnica dos quadros" (4.a.(3) (d)). Neste artigo optamos por não incluir a área do treino físico.

<sup>2</sup> No jornal do Exército de Jan/Fev de 1999 tentou fazer-se uma abordagem da utilidade deste tipo de instrução e de como deve ser conduzida.

<sup>3</sup> Teor Gregory Fontenot, *Fear God and Dreadnought, Military Review*, Jul-Ago 1995, pg 13-24.



Brigadeiro  
Jorge Silvério  
toma posse  
do Comando  
do  
Campo Militar  
de  
Santa Margarida

# SITREP

adequadas à resolução dos problemas que se nos apresentarão e que possibilitem o integral cumprimento da missão que nos está cometida.

Para isso, conto convosco.

Conto com o vosso profissionalismo, dedicação e disponibilidade para servir num "Espaço" que pelas suas

características, exige elevado espírito de sacrifício e de missão das mulheres e dos homens que nele trabalham e uma completa vivência da "condição militar".

Prosseguiremos, com entusiasmo e determinação, honrando o passado e enfrentando os desafios que o futuro nos colocará:

- Empenhando-nos no treino operacional a fim de atingirmos os padrões de prontidão que permitam o cumprimento de todas as missões que nos forem atribuídas e a manutenção dos níveis de desempenho até agora alcançados, nomeadamente no exterior do Território Nacional;

- Dedicando especial atenção às acções inerentes ao reequipamento, manutenção e modernização dos materiais da Brigada, por forma a acompanharmos as evoluções tecnológicas, garantirmos a eficiência da Unidade e a indispensável actualização dos Quadros e Tropas;

O General Chefe do Estado-Maior do Exército, no seu Despacho nº 337/98, de 10 de Novembro, nomeou para o cargo de Comandante do Campo Militar de Santa Margarida e da Brigada Mecanizada Independente o Brigadeiro Jorge Manuel Silvério, em substituição do Brigadeiro José Alberto Carneira Rino, que passou a desempenhar novas funções na estrutura do Exército, mais propriamente no Comando da Instrução.

## Tomada de posse de Comando

Em 04 de Dezembro realizou-se a Cerimónia de Tomada de Posse de Comando do Campo Militar e da Brigada. Com as Unidades do Campo Militar e da Brigada em formatura geral sob o comando do Coronel Comandante do Regimento de Cavalaria nº4 no Largo de S. Jorge, iniciou-se a cerimónia com a continência das Forças em Parada ao Brigadeiro nomeado. Após as leituras da síntese histórica do Campo e da Brigada, do curriculum do Brig Jorge Silvério e do Despacho da nomeação, consumou-se a tomada de posse no acto simbólico da entrega do Estandarte Nacional ao novo Brigadeiro Comandante. Na sua alocução, que antecedeu o desfile das Forças em Parada, o Brig Cndt dirigiu-se a quantos servem em Santa Margarida, dizendo:

"Militares e Civis do Campo Militar de Santa Margarida e da Brigada Mecanizada Independente:

Saúdo-vos e testemunho-vos o meu apreço pela forma digna como servis o Campo Militar e a Brigada.

Presto a minha homenagem a todos os que vos antecederam e que desde os tempos da Divisão Nun'Alvares serviram o Exército no Campo Militar de Santa Margarida, na 1ª Brigada Mista Independente e na Brigada Mecanizada Independente e que, com a sua abnegação e competência profissional, construíram o nobre e prestigiado património que nos foi legado.

Assumo o comando do Campo Militar e da Brigada, consciente das minhas responsabilidades e dos desafios que se me colocam, mas determinado em prosseguir a acção dos meus antecessores, preservar a sua obra e encontrar as soluções mais



- Cuidando das infraestruturas, através do desenvolvimento das actividades logísticas que contribuam para a melhoria das condições de vida dos que aqui servem e para a operacionalidade dos meios de apoio à instrução e ao treino operacional;

- Continuando o excelente trabalho realizado no sector ambiental, cujas acções fundamentaram a atribuição do Prémio "Defesa Nacional e Ambiente" ao Campo Militar de Santa Margarida, em 1997.

- Racionalizando os recursos humanos, materiais e financeiros que nos são atribuídos, tendo em consideração a sua escassez e a necessidade da sua optimização face ao cumprimento das tarefas da nossa missão.

Na minha acção de comando, dedicarei especial atenção ao aprofundamento do culto das virtudes cívicas e militares, pois, como todos vós, considero que a lealdade, a camaradagem e a dignidade no relacionamento entre os homens - seja qual for o seu posto ou função - constituem os elementos essenciais que geram o espírito de corpo e que engrandecem a instituição militar.

Conto convosco, para servirmos o Exército e honrarmos a nossa Pátria."

No seguimento da cerimónia decorreu, na Biblioteca do Quartel General, uma sessão de cumprimentos com a participação dos Comandantes das Unidades, dos Chefes dos Órgãos e das representações de Sargentos, de Praças e de Funcionários Cívicos.

## Visita do Exmo Gen Comandante Operacional das Forças Terrestres



Em 26 de Janeiro, o Comandante Operacional das Forças Terrestres, General José Pedro da Cruz, efectuou, na nova função, a sua primeira visita à BMI.

O Gen COFT foi recebido à entrada do Campo com as honras regulamentares, prestadas por uma Bateria do Grupo de Artilharia de Campanha. De seguida, no Quartel General, decorreu a apresentação de cumprimentos e um briefing sobre a Brigada. Na região de D. Pedro, foi dada a observar uma actividade de instrução de Infantaria e de Carros de Combate.

Após o almoço, o Gen Pedro da Cruz assinou o Livro de Honra, tendo realçado a sua confiança na competência técnica dos quadros e na motivação e sentido do dever do pessoal que serve na Brigada, para o cumprimento das missões que o Exército lhe atribua.



## O novo Brigadeiro Comandante



O Brigadeiro Jorge Manuel Silvério nasceu em Ribamar, concelho da Lourinhã, em 2 de Janeiro de 1945. É casado e tem três filhos. Foi promovido ao actual posto em 25 de Junho de 1998.

Está habilitado com o Curso de Infantaria da Academia Militar, o Curso de Actualização e Aperfeiçoamento para Capitães, o Curso Geral de Comando e Estado-Maior, o Curso de Técnica de Estado-Maior e o Curso Superior de Comando e Direcção.

Ao longo da sua Carreira prestou serviço em várias Unidades, Estabelecimentos e Órgãos, nomeadamente:

- Escola Prática de Infantaria
- Campo Militar de Santa Margarida
- Academia Militar
- Instituto de Altos Estudos Militares
- Casa Militar da Presidência da República
- Regimento de Infantaria Nº 2
- Quartel General do Governo Militar de Lisboa
- Estado Maior do Exército

No posto de Coronel comandou o Regimento de Infantaria Nº 2 e a Escola Prática de Infantaria, foi Director do Curso de Promoção a Oficial Superior no Instituto de Altos Estudos Militares e Chefe do Estado Maior do Quartel General do Governo Militar de Lisboa.

Cumpriu duas Comissões de Serviço no Ex-Ultramar:

- Moçambique, em 1967, como Adjunto de Comandante de Companhia;
- Angola, de 1970 a 1972, como Comandante de Companhia.

Da sua folha de serviços constam diversos louvores e condecorações, de que se destacam quatro Medalhas de Serviços Distintos

## Visita do Curso de Promoção a Oficial Superior

Os 133 alunos do Curso de Promoção a Oficial Superior das Armas e Serviços, do Instituto de Altos Estudos Militares, efectuaram uma visita ao Campo Militar e à

Brigada, em 9 de Fevereiro.

Aos futuros Oficiais Superiores foi dado a observar o material mais significativo das Unidades da Brigada, a constituição e o material de unidades de manobra, de apoio de combate e de apoio de serviços e por fim, o posto de comando táctico da Brigada.



## Visita do General Vice-Chefe do Estado Maior do Exército

Em 18 de Fevereiro Sua Excelência o Vice Chefe do Estado Maior do Exército, General Jorge Alberto Gabriel Teixeira, visitou o Campo Militar e a Brigada. Foi a sua primeira visita aqui realizada, desde que foi empossado nesta nova função. Foi recebido com as honras

regulamentares à entrada do Campo Militar e, de seguida, já no Quartel General, decorreu uma sessão de cumprimentos e um briefing sobre o Campo e a Brigada. Ainda antes do almoço, o Gen VCEME efectuou uma visita às instalações,

detendo-se algum tempo no Regimento de Cavalaria nº 4, Unidade que já comandou. A visita terminou com a assinatura do Livro de Honra, onde recordou o contributo para o prestígio do Exército dado pelas Unidades que neste Campo têm estado sediadas, a começar pela Divisão Nun'Álvares, na qual iniciou a sua vida militar e expressou ainda, a forma como aqui se vive e trabalha com honestidade, empenhamento, profissionalismo e, como sempre, apenas com a vontade de servir.



## Comandante do Batalhão de Apoio de Serviços



O Tenente Coronel de Infantaria, Victor Manuel Amaral Vieira é o novo Comandante do Batalhão de Apoio de Serviços da Brigada, desde 14 de Dezembro, substituindo o Tenente Coronel de Cavalaria, Porfírio Aníbal Gomes Morais.



## Comandante da Companhia de Engenharia



O Major de Engenharia, Rui Albertino Costa Neto, em 11 de Janeiro, tomou posse do comando da Companhia de Engenharia da Brigada, em substituição do Major de Engenharia, João António Sequeira de Almeida.



## Juramento de Bandeira do CFP-1ºT/99-Grupo B



Duzentos e trinta e três Soldados Recrutas do 1º Turno/99-Grupo B, do Curso de Formação de Praças, efectuaram o seu Juramento de Bandeira em Cerimónia realizada no Largo de S. Jorge, presidida pelo Brigadeiro Comandante do Campo Militar e da Brigada Mecanizada Independente.

## Chefe do Centro de Finanças



Em 11 de Janeiro, passou a chefiar o Centro de Finanças do Campo Militar de Santa Margarida, o Tenente Coronel de Administração Militar, Rui Caseiro Viana, em substituição do Tenente Coronel de Administração Militar, José Luís Neves de Almeida.

## 1º Estágio VBTP 99

Decorreu no 1º Bimec no período de 25 de Janeiro 05 de Fevereiro de 1999, o 1º Estágio de VBTP/99 (Viaturas Blindadas de Transporte de Pessoal), com os seguintes instruendos:

Ten Garcia Lopes	EPI
Asp Carmona Coutinho	2º BIMEc
2º Sarg Joaquim Picante	EPI
2º Sarg Santos Costa	BAAA
2º Fur Alves Fonseca	2º BIMEc
2º Fur Ferreira Azevedo	Ceng
2º Fur António Mateus	1º BIMEc
2º Fur Miguel Lourenço	1º BIMEc
2º Fur Alexandre Monteiro	1º BIMEc
2º Fur Manuel Costa	1º BIMEc
2º Fur Filipe Cardo	1º BIMEc
2º Fur Joel Soares	1º BIMEc
2º Fur Gonçalves Rodeia	1º BIMEc



# Escola Primária do CMSM



As Crianças Aprendem O Que Vivem.

Se a criança vive com críticas,  
Ela aprende a condenar.

Se a criança vive com hostilidade,  
Ela aprende a agredir.

Se a criança vive com zombarias  
Ela aprende a ser tímida.

Se a criança vive com humilhação  
Ela aprende a sentir-se culpada.

Se a criança vive com tolerância  
Ela aprende a ser tolerante.

Se a criança vive com incentivos,  
Ela aprende a ser confiante.

Se a criança vive com elogios,  
Ela aprende a apreciar.

Se a criança vive com rectidão,  
Ela aprende a ser justa.

Se a criança vive com segurança,  
Ela aprende a ter fé.

Se a criança vive com aprovação,  
Ela aprende a gostar de si mesma.

Se a criança vive com aceitação e amizade,  
Ela aprende a amar ao mundo.

Texto cedido pelos alunos da Escola do 1º Ciclo do  
Campo Militar de Sta Margarida.



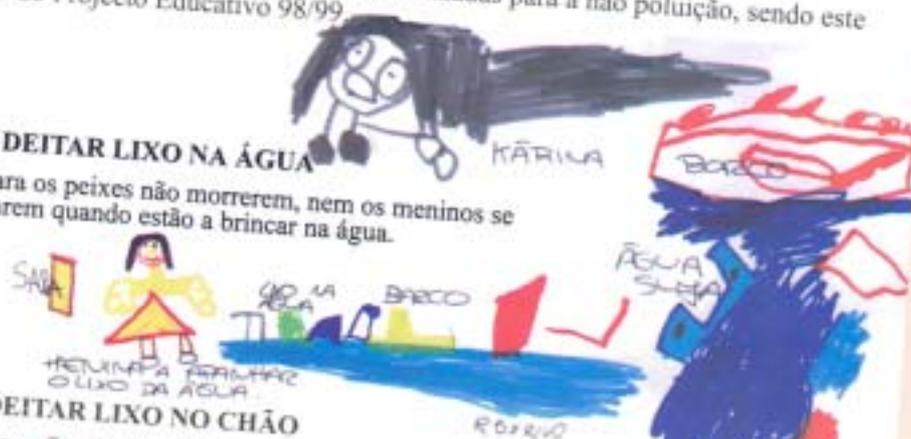
# Jardim de Infância do CMSM



O Jardim de Infância D. Nuno Álvares Pereira do CMSM é frequentado por 23 crianças, com idades compreendidas entre os 3 e 5/6 anos. Este ano as crianças estão a ser sensibilizadas para a não poluição, sendo este o tema do Projecto Educativo 98/99.

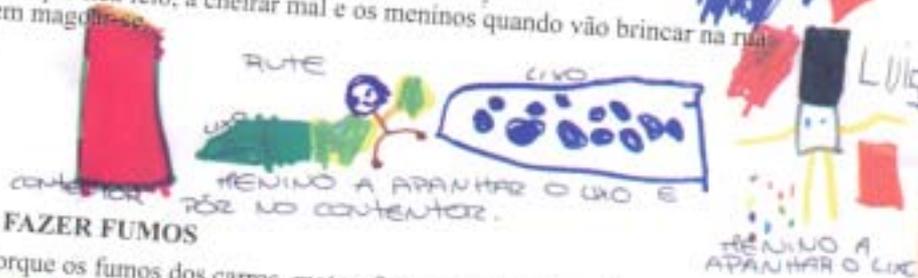
## NÃO DEITAR LIXO NA ÁGUA

Para os peixes não morrerem, nem os meninos se magoarem quando estão a brincar na água.



## NÃO DEITAR LIXO NO CHÃO

Porque fica feio, a cheirar mal e os meninos quando vão brincar na rua podem magoar-se.



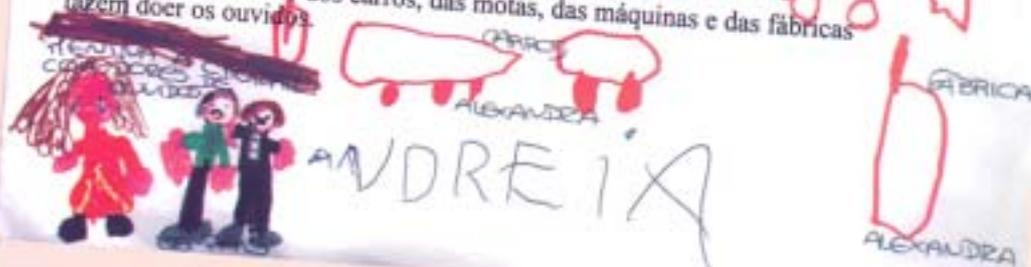
## NÃO FAZER FUMOS

Porque os fumos dos carros, motas, fogueiras grandes e chaminés das fábricas vão para o ar que todos os meninos respiram.



## NÃO FAZER MUITOS BARULHOS

Porque o barulho dos carros, das motas, das máquinas e das fábricas fazem doer os ouvidos.



## Grande Prémio Avenida Nun'Alvares

Realizou-se no dia 28 de Janeiro de 1990 mais uma tradicional prova de corrida pedestre, ao longo da Avenida D. Nuno Álvares Pereira,

# Educação Física e Desportos

### Classificação "Escalão Masc B"

1º 1º Sarg Freire - BAAA  
2º SAjd Ambrósio - BApSvç  
3º 1º Sarg Rosado - GAC

### Classificação "Escalão Masc C"

1º Maj Antunes 1º - BIMec  
2º SAjd Liberado - RC 4  
3º Cap Domingues - RC 4



### Classificação "Escalão Masc D"

1º Maj Santos - BApSvç  
2º Maj Batista - BApSvç

### Classificação "Escalão Fem A"

1º Sold Sandra Pinto - BApSvç  
2º Alf Ana Maia - GAC  
3º 2º Sarg Célia Dias - BApSvç

### Classificação "Escalão Fem B"

1º Cb Adj Filomena Matos - BApSvç

## Campeonato de Andebol

com a designação de "Grande Prémio Avenida Nun'Álvares", segundo regras específicas e adequadas à realidade do CMSM e da BMI, tendo como objectivo desenvolver a prática desportiva, fortalecer o espírito de corpo e a camaradagem entre todas as Unidades do CMSM.

O troféu em disputa da XX (vigésima) edição do "Grande

Prémio Avenida Nun'Álvares" foi atribuído ao BApSvç, destacando-se as seguintes classificações gerais individuais e por escalões:

### Classificação Geral Individual

1º 1º Sarg Freire Ceng  
2º 1º Sarg Neves BAAA  
3º 2º Fur Narciso GAC  
4º Sold Barbosa RC 4  
5º Sold Fernandes GAC



Decorreu no período de 07 de Dezembro de 1998 a 19 de Dezembro de 1998, o Campeonato Regional de Andebol, com a presença de 108 atletas, em representação de 9 unidades.

Foi atribuída a realização deste evento ao Grupo de Artilharia de Campanha que fez com que o campeonato decorresse de forma exemplar, com grande camaradagem e desportivismo.

O campeonato foi disputado em 2 fases, numa primeira fase



## Campeonato de Futebol de 5

A Companhia de Engenharia foi a Unidade do CMSM/BMI com a missão de organizar o Campeonato de Futebol de 5, que decorreu de 01 a 05 de Fevereiro de 1999 reunindo os nossos melhores executantes nesta modalidade.

Registou-se com muito apreço e agrado o comportamento, em tudo exemplar, dos militares que integraram as 12 equipas que participaram no campeonato, exortando-os a continuar nesta senda em futuros campeonatos, tendo sempre presente, o são



constituíram-se 2 grupos através de sorteio entre equipas, numa Segunda fase jogaram entre si as duas primeiras equipas de cada grupo, os resultados dos jogos ditaram a seguinte classificação:

- 1º BapSvç
- 2º GAC
- 3º 2º BIMec
- 4º 1º BIMec

## Campeonato de Voleibol

Organizado pela Companhia de Transmissões, realizou-se no período de 25 a 29 de Janeiro de 1999 o Campeonato de Voleibol Fase regional, que decorreu no Pavilhão Gimno-desportivo do CMSM/BMI.

O programa do campeonato foi elaborado em conformidade com o regulamento geral dos campeonatos desportivos militares e os jogos disputados com as actuais regras da Federação Internacional de Voleibol.

É de realçar o empenho e dedicação colocados na organização que se reflectiu num elevado nível técnico exibido ao longo de todo o campeonato quer pelos jogadores quer pelas equipas de arbitragem.

A classificação final do campeonato ficou estabelecida da seguinte forma:

- 1º BCS
- 2º BApSvç
- 3º GAC
- 4º GCC



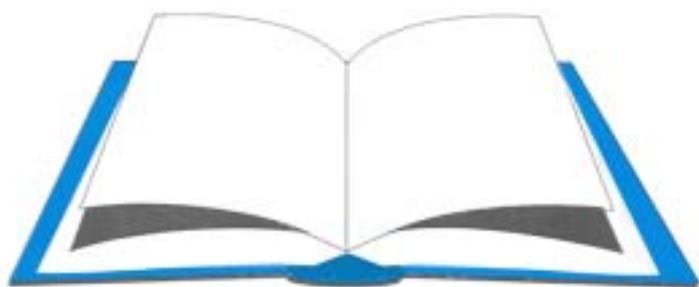
convívio que deve ser permanentemente cultivado em eventos desta natureza.

No aspecto competitivo é de destacar a forma como as equipas se apresentavam organizadas e treinadas o que levou a presenciar excelentes momentos de bom futebol.

As classificações foram as seguintes:

- 1º 2º BIMec
- 2º CEng
- 3º GAC
- 4º CCS/QG





# LIVROS

**TÍTULO: FRANCO**  
**AUTOR: SHEELAG ELLWOOD**  
**TRADUTOR: CATARINA HORTA SALGUEIRO**  
**EDITOR: INQUÉRITO**  
**264 PÁGS, 3150\$**

A autora, que é uma analista investigadora da Península Ibérica no Foreign Office britânico classifica a obra como uma análise, por um lado, das circunstâncias sociais, económicas, políticas e históricas que permitiram a subida de Franco ao poder e, por outro, das características pessoais que lhe deram a possibilidade de tirar partido das ditas circunstâncias. Sobre as características pessoais de Franco é indispensável ler "Autobiografia do General Franco" de Manuel Vasquez Montalban.

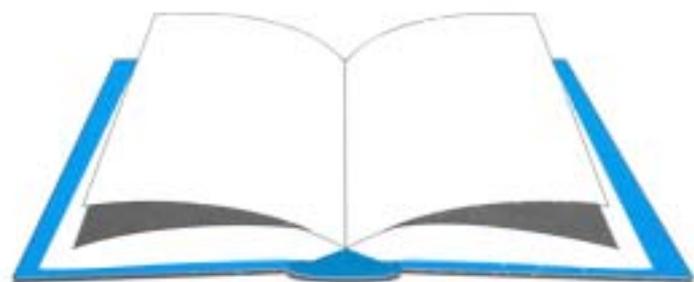
**TÍTULO: OS ANOS DA GUERRA 1961-1975**  
**AUTOR: VÁRIOS.**  
**ORGANIZAÇÃO E PREFÁCIO DE JOÃO DE MELO**  
**EDITOR: D. QUIXOTE, 1998**  
**498 PÁGS**

Reedição desta obra fundamental de João de Melo, dez após a primeira edição. Estamos em face de uma colectânea de textos e poesia centrados na guerra colonial, que nos dá uma visão de conjunto da chamada literatura da guerra colonial. Fundamental para perceber o conflito e as suas sequelas no imaginário do povo português.

**TÍTULO: PORTUGUESES NO MUNDO DO SÉC XVI**  
**- ESPAÇOS E PRODUTOS**  
**AUTOR: JOAQUIM ROMERO DE MAGALHÃES**  
**EDITOR: CNCDP**  
**104 PÁGS, 3150\$**

Obra de síntese, que analisa as consequências da expansão portuguesa do Séc. XVI. O autor é o actual Comissário da CNCDP e escreveu a obra por encomenda da comissão a que agora preside. Trata-se dum livro profusamente ilustrado e por consequência, muito sintético mas escrito com um sentido de rigor.





# LIVROS

que nos podem interessar

**TÍTULO: PORTUGAL E A GUERRA CIVIL DE ESPANHA**

**AUTOR: VÁRIOS (COORDENAÇÃO DE FERNANDO ROSAS)**  
**EDITOR: COLIBRI**  
**240 PÁGS, 3150\$**

Portugal teve uma grande e multifacetada interferência na guerra civil do país vizinho. Conhecer essas interferências é conhecer a história actual do país. Este livro reúne um conjunto de comunicações apresentadas ao colóquio do Instituto de História Contemporânea da Universidade Nova de Lisboa que decorreu em 1996, assinalando o 60º aniversário do início do conflito (1936-1939).

**TÍTULO: HISTÓRIA DE PORTUGAL - O ESTADO NOVO (1926-74)**

**AUTOR: VÁRIOS (DIRECÇÃO DE JOSÉ MATTOSO, COORDENAÇÃO DE FERNANDO ROSAS)**  
**EDITOR: ESTAMPA**  
**520 PÁGS, 5250\$**

Volume sétimo e penúltimo da História de Portugal dirigida por José Mattoso. Aborda a experiência da mais longa ditadura moderna do ocidente europeu, dando a conhecer as suas grandezas e misérias. Pela sua qualidade trata-se duma obra incontornável, para quem pretenda uma leitura crítica e séria deste período recente da História de Portugal.

**TÍTULO: O REVIRALHO - REVOLTAS REPUBLICANAS CONTRA A DITADURA DO ESTADO NOVO (1926-1940)**

**AUTOR: LUÍS FARINHA**  
**EDITOR: ESTAMPA**  
**332 PÁGS, 3990\$**

O título da obra é exaustivo e esclarece de que lado veio o maior perigo para o Estado Novo durante a sua fase inicial. Posteriormente, deixaria de ser assim, mas é importante saber-se até que ponto os republicanos ameaçaram a continuidade do fascismo salazarento, associados a militares e apoiados pelos intelectuais seareiros.



